

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανθρώπινο Δυναμικό και Οικονομική Κρίση: Η Περίπτωση
του Τραπεζικού Τομέα**

Αικατερίνη Λιαράκου

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Μιχιώτης

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανθρώπινο Δυναμικό και Οικονομική Κρίση: Η Περίπτωση
του Τραπεζικού Τομέα**

Αικατερίνη Λιαράκου

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Μιχιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοικήσής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να εξετάσει την επίπτωση της παρακίνησης στην αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Καθώς η οικονομική κρίση έχει διαμορφώσει νέα δεδομένα στις εργασιακές σχέσεις, γίνεται προσπάθεια να προσδιορισθεί η συσχέτιση παρακίνησης, ικανοποίησης, απόδοσης και οικονομικής κρίσης. Για τους σκοπούς της εργασίας επιλέχθηκε μεγάλη συστημική τράπεζα. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με τη βοήθεια του εργαλείου Google Forms και αναρτήθηκε σε ηλεκτρονική διεύθυνση. Βάσει των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και των μοντέλων που κατασκευάστηκαν, η οικονομική κρίση συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας. Για τους εργαζόμενους με ηλικία μικρότερη των 40 χρόνων ή με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια, ο δείκτης οικονομικής κρίσης μειώνεται γεγονός που καταδεικνύει ότι επηρεάζονται περισσότερο από την οικονομική κρίση. Επίσης για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους, όσο μειώνεται ο δείκτης οικονομικής κρίσης και συνεπώς αυξάνεται η επιροή αυτής, μειώνεται και η ικανοποίησή τους. Το αντίθετο φαινόμενο παρατηρείται για τους υπαλλήλους γυναίκες ή άνδρες ηλικίας έως 40 χρόνων ή άνδρες με προϋπηρεσία στην τράπεζα περισσότερο από 20 χρόνια, ή προϊστάμενους με μεταπτυχιακό ή προϊστάμενους με προϋπηρεσία στην τράπεζα μεταξύ 11 και 15 χρόνων. Συγκεκριμένα ο δείκτης οικονομικής κρίσης αυξάνεται και σε αναλογία αυξάνεται και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Σχετικά με τη σχέση εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας, όταν αυξάνεται ο δείκτης παρακίνησης και ο εργαζόμενος έχει έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 11 έως 15 χρόνια ή ηλικία μικρότερη των 30 χρόνων ή μεγαλύτερη των 50 χρόνων, ο δείκτης ικανοποίησης μειώνεται. Συνεπώς για τις συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες, είτε οι ενέργειες παρακίνησης έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα από το αναμενόμενο ή οι προτεινόμενες ενέργειες (αύξηση αποδοχών, εξέλιξη ως άνθρωπος, επίτευξη σεβασμού προϊσταμένων-συναδέλφων, απώλειας δουλειάς) δεν είναι αρκετές για να αυξήσουν την ικανοποίηση. Αντίθετα, για τους εργαζόμενους με λιγότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας ή περισσότερα από 16 έτη ή με ηλικία μικρότερη των 30 ή μεγαλύτερη των 50, αύξηση της εργασιακής παρακίνησης ισοδυναμεί με αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Summary

The present thesis attempts to analyze the effects of the economic crisis with respect to the motivation and satisfaction of employees in the bank sector. As the economic crisis appears to have changed the working conditions, the thesis attempts to define the new correlations among the motivation, the satisfaction, the effectiveness and the economic crisis in the aforementioned category of employees. A large systemic bank has been employed for this purpose. According to the data collected through the method of questionnaire and the corresponding constructed models, the economic crisis is directly related with the satisfaction and motivation of the bank personnel. Specifically, bank employees either with age lower than 40 or secondary education or working experience over 20 years are affected most by the economic crisis. Women employees or men aged up to 40 years or men with working experience greater than 20 years, or managers with master or managers with working experience between 11 and 15 years appear to be less affected. Regarding the relation between working motivation and satisfaction of bank personnel, the studied motivation is negatively related to satisfaction for personnel either with working experience in the bank between 11 and 15 years, or age lower than 30 or age greater than 50. Hence, for the specific demographic groups, either the specific strategy motivation does not have the expected results, or the proposed actions (salary increase, job loss) are not enough to increase satisfaction. On the contrary, the proposed actions appear to increase satisfaction for personnel either with working experience less than 10 or greater than 16 years, or aged lower than 30 or greater than 50 years.

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση αυτής της διατριβής δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την συνεισφορά όλων αυτών που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μιχιώτη ο οποίος συνετέλεσε στη συγγραφή του πονήματος αυτού.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που αφιέρωσαν χρόνο για την απάντηση του ερωτηματολογίου αλλά και για τα ζεστά λόγια υποστήριξης που μου απεύθυναν.

Η οικογένειά μου στάθηκε πολυτιμος αρωγός προσφέροντας πρακτική βοήθεια όλα αυτά τα χρόνια της φοίτησής μου.

Τέλος ευχαριστώ τον συζυγό μου Δρ. Κωστή Ξενούλη που χωρίς αυτόν, το ταξίδι αυτό δεν θα ήταν δυνατό.

Στον γιό μου Παναγιώτη

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή.....	1
1.1	Στόχοι	4
1.2	Δομή.....	5
2	Εργασιακή Παρακίνηση και Ικανοποίηση.....	6
2.1	Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Σημασία του για την Επιχείρηση	6
2.2	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο της Κρίσης	8
2.3	Παρακίνηση – Θεωρίες	9
2.3.1	Θεωρίες των Αναγκών.....	11
2.3.2	Θεωρίες Της Νόησης.....	16
2.3.3	Ανταμοιβές.....	20
2.4	Εργασιακή Ικανοποίηση	25
2.4.1	Η Έννοια Της Εργασιακής Ικανοποίησης	25
2.4.2	Πως Προσδιορίζεται η Εργασιακή Ικανοποίηση	27
2.4.3	Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης	28
2.4.4	Επιπτώσεις Εργασιακής Ικανοποίησης.....	29
2.4.5	Πως Συνδέεται η Παρακίνηση με την Εργασιακή Ικανοποίηση	30
2.4.6	Η Επίδραση της Κρίσης στην Παρακίνηση και την Απόδοση.....	31
3	Ανάλυση της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Απόδοση των Τραπεζικών Υπαλλήλων.....	33
3.1	Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	34
3.2	Στατιστική Ανάλυση Ερωτήσεων και Συσχετισμός τους με Δημογραφικά Στοιχεία.....	35
3.2.1	Οικονομική Κρίση	36
3.2.2	Εργασιακή Παρακίνηση.....	39
3.2.3	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	42
3.3	Στατιστικά Μοντέλα για τη Μελέτη της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση	48
3.3.1	Μελέτη της Σχέσης της Οικονομικής Κρίσης και των Δημογραφικών Στοιχείων	49
3.3.2	Μελέτη της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Παρακίνηση.....	51
3.3.3	Μελέτη της Σχέσης του Δείκτη Ικανοποίησης με τα Δημογραφικά Στοιχεία, το Σκορ Οικονομικής Κρίσης και το Δείκτη Παρακίνησης	56
4	Ανάλυση Αποτελεσμάτων Στατιστικής Έρευνας – Τελικά Συμπεράσματα	62
4.1	Προτάσεις για τη Διοίκηση της Τράπεζας.....	64

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 2-1: Αλληλεξάρτηση στοιχείων παρακίνησης.....	10
Σχήμα 2-2: Κλιμάκωση αναγκών κατά Maslow.	12
Πίνακας 2-1: Παράγοντες διπαραγοντικής θεωρίας Herzberg.	15
Πίνακας 2-2: Παράγοντες Παρακίνησης σε εργαζόμενους επιχειρήσεων.	19
Πίνακας 3-1: Δημογραφική Ανάλυση	34
Πίνακας 3-2: Ποσοτικοποίηση Απαντήσεων του Ερωτηματολογίου	35
Πίνακας 3-3: Ικανότητα των Ερωτήσεων Οικονομικής Κρίσης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου	37
Πίνακας 3-4: Ικανότητα των Ερωτήσεων Εργασιακής Παρακίνησης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου	39
Πίνακας 3-5: Ικανότητα των Ερωτήσεων Εργασιακής Ικανοποίησης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου	44
Πίνακας 3-6: Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης για τη μελέτη της οικονομικής κρίσης βάσει των δημογραφικών δεδομένων.....	49
Πίνακας 3-7: Βασικές μεταβλητές του γραμμικού μοντέλου μελέτης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή παρακίνηση.	51
Πίνακας 3-8: Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης βάσει των δημογραφικών δεδομένων, της οικονομικής κρίσης και την εργασιακής απόδοσης.....	57

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα δύσκολη οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα έχει δημιουργήσει καινούρια δεδομένα ως προς τις επιχειρήσεις και τις σχέσεις τους με τον εργαζόμενο. Παραδοσιακά η επιχείρηση προσφέρει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να εργασθεί προς όφελος της παρέχοντας του συγκεκριμένη αμοιβή. Ο εργαζόμενος από την μεριά του προσφέρει την εργασία του αλλά και τον πνευματικό του μόχθο με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, πρόκειται δηλαδή για αμοιβαία σχέση αλληλεξάρτησης. Με την οικονομική κρίση η σχέση αυτή διαταράχθηκε. Από πολλές επιχειρήσεις η εργασία θεωρείται από μόνη της παροχή αλλά και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ένα είδος εργασίας είναι καλύτερα από καθόλου εργασία. Η εργασία θεωρείται μέσο επιβίωσης και έρχεται σε δεύτερη και τρίτη μοίρα η εργασιακή ικανοποίηση.

Η έναρξη της πρόσφατης διεθνούς οικονομικής κρίσης τοποθετείται χρονικά στο 2007. Μέχρι τότε επικρατούσε υπέρτατη αισιοδοξία σε επίπεδο χρηματοοικονομικό και εποπτικό: ο χρηματοοικονομικός τομέας έπαιρνε ρίσκα χωρίς να υπολογίζει τον βαθμό κινδύνου που ελλόχευε πίσω από τις ενέργειες αυτές, ενώ ο οι εποπτικοί φορείς ήταν αρκετά επιεικείς. Γενικά λίγοι είχαν αντιληφθεί την κρησιμότητα της κατάστασης. Το 2007 η κρίση στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης (subprime) στις ΗΠΑ έφερε στην επιφάνεια τα κουκουλωμένα προβλήματα της χρηματοοικονομικής αγοράίας (Calomiris, 2011). Συγκεκριμένα στις 18 Ιουλίου 2007 η επενδυτική τράπεζα BearStearns ανακοίνωσε ότι δυο από τα ταμεία της που δραστηριοποιούνταν στα ενυπόθηκα δάνεια κατέρρευσαν. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες συνεπεία αυτής της εξέλιξης παρουσίασαν πτώση. Το τελειωτικό κτύπημα δόθηκε στις 15 Σεπτεμβρίου 2008, οπότε και κατέρρευσε ο αμερικανικός επενδυτικός τραπεζικός κολοσσός, η Lehman Brothers, μία χρεοκοπία που προκάλεσε έκπληξη και δέος (Χαρδούβελης, 2011).

Οι χρεοκοπίες πολλών νοικοκυριών (που προηγουμένως είχαν πάρει στεγαστικά δάνεια χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης) άρχισαν να πληθαίνουν. Δημιουργήθηκε κρίση εμπιστοσύνης μεταξύ των πιστωτικών οργανισμών που είχαν ως κύρια πηγή χρηματοδότησης τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό. Ο πλούτος των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων μειώθηκε σημαντικά και συρρικνώθηκαν οι δραστηριότητες τους, το εξωτερικό εμπόριο κατέρρευσε και μειώθηκε η κατανάλωση.

Ο Χαρδούβελης, (Χαρδούβελης, 2009) διαφοροποίησε τα αίτια της κρίσης σε μακροοικονομικά και μικροοικονομικά. Στα μακροοικονομικά αίτια περιλαμβάνονται:

- Παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες (υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών των Η.Π.Α. και με υψηλά πλεονάσματα των χωρών της Ασίας και ιδιαίτερα της Κίνας).
- Η πολιτικοοικονομική ιδεολογία που πρόσβευε ότι οι αγορές είναι αποτελεσματικές με αποτέλεσμα τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα να επιχειρούν ριψοκίνδυνες επενδύσεις.
- Η κατάργηση πολλών περιορισμών που είχαν επιβληθεί εξαιτίας της προηγούμενης οικονομικής κρίσης το 1929.

Στα χρηματοοικονομικά αίτια περιλαμβάνονται:

- Η μεγάλη αύξηση των δανείων χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης.
- Η υψηλή μόχλευση των επενδυτικών τράπεζων. Όταν οι τιμές των περιουσιακών στοιχείων στα οποία είχαν επενδύσει οι επενδυτικές τράπεζες άρχισαν να πέφτουν, οι αγορές αρνήθηκαν την ανανέωση της βραχυχρόνιας χρηματοδότησης. Οι τράπεζες τότε κινήθηκαν προς την κατεύθυνση της περεταίρω πώλησης υγιών περιουσιακών στοιχείων των οποίων οι τιμές πιάστηκαν και άλλο προς τα κάτω.
- Η διατήρηση από τα πιστωτικά ιδρύματα πολύπλοκων δομημένων τίτλων με υψηλό ρίσκο.
- Οι εποπτικές αρχές λανθασμένα επέμεναν στον περιορισμό του κινδύνου ανά τράπεζα ή ανά χρηματοοικονομικό προϊόν
- Η κερδοσκοπική νοοτροπία των στελεχών του τραπεζικού χώρου (Οι αμοιβές των τραπεζικών στελεχών σε όλες τις βαθμίδες συνδέονταν με τα βραχυχρόνια έσοδα).
- Οι ατέλειες του εποπτικού πλαισίου ήταν επίσης μια σημαντική αιτία.

Για την Ελλάδα, χώρα με υψηλά ελλείμματα και χρέη, η διεθνής τραπεζική κρίση μετατράπηκε σε κρίση χρέους. Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης βρήκαν πρόσφορο έδαφος

στη δυσμενή ελληνική χρηματοοικονομική κατάσταση. Στην πραγματικότητα η ελληνική κρίση συνδέεται πρωτίστως με τα χρόνια προβλήματα της χώρας. Όπως πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες που ήλπιζαν σε ανάπτυξη, βρέθηκε σε αδυναμία να αναχρηματοδοτήσει τα χρέη της μέσω των διεθνών αγορών. Οι διεθνείς οίκοι υποβάθμισαν την πιστοληπτική ικανότητα της χώρας αυξάνοντας έτσι το κόστος δανεισμού. Η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων επέφεραν ακρίβεια και μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Η οικονομική κρίση προκάλεσε και προκαλεί ουσιαστικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος πλήττει την κοινωνική ευημερία.

Καθώς η οικονομική κρίση δημιούργησε ένα δυσχερές πλαίσιο για την κοινωνία, επηρεάστηκε η εργασία και η απασχόληση. Οι επιχειρήσεις δέχθηκαν ισχυρες πιέσεις για να επιβιώσουν στο νέο πλαίσιο: η μείωση της κατανάλωσης και της παραγωγής στους περισσότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας είχε ως συνέπεια την καταστροφή της παραγωγικής δυνατότητας (Vergiliel Tüz, 2004), πτωχεύσεις αλλά κι δραστικές μειώσεις κόστους. Οι αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι μειώσεις προσωπικού που τις συνοδεύουν εξασθένησαν την ισχύ των εργαζομένων. Στα εργασιακά πλέον δίνεται έμφαση στην ευελιξία μέσω συγκεκριμένων πρακτικών όπως μετατροπή των θέσεων πλήρους απασχόλησης σε θέσεις μερικής απασχόλησης, διευκόλυνση των απολύσεων, ομαδικές απολύσεις, ευέλικτη διαχείριση του χρόνου εργασίας, αλλαγές στις συλλογικές συμβάσεις, περιορισμοί σε μισθολογικές παροχές.

Συνέπεια όλων αυτών είναι η αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια (Ferrie, Shipley, Stansfeld, & Marmot, 2002). Η ανεργεία και η απώλεια εισοδήματος, αλλά και η εργασιακή ανασφάλεια έχουν σημαντική επίδραση στην υγεία. Η φτώχεια, το στρες, οι καταχρήσεις (αλκοόλ, κάπνισμα και ναρκωτικά) αλλά και οι ειδικές συνθήκες εργασίας (μη ικανοποιητική εργασία, υποβαθμισμένη θέση) θεωρούνται αιτιολογικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιδείνωση της υγείας (Τούντας, 2004). Η κοινωνική ψυχολόγος Jahonnda, αναφέρει συγκεκριμένα για την απώλεια εργασίας ότι έχει και άλλες «λανθάνουσες συνέπειες» όπως απώλεια στοιχείων για της ατομικής ταυτότητας, μείωση αυτοεκτίμησης και κοινωνικού σεβασμού (Jahonnda, 1982). Η ανεργεία μπορεί να οδηγήσει σε κατάθλιψη (κυρίως στα άτομα μέσης ηλικίας), άγχος, καταχρήσεις, αυτοκτονικό ιδεασμό ή και αυτοκτονία (ιδίως στους άνδρες), αντικοινωνική συμπεριφορά (πχ. επιθετικότητα, βία). Υπό αυτές τις συνθήκες

προκύπτει το ερώτημα αν έχει νόημα ο δημόσιος διάλογος κάθε μορφής για την εργασιακή παρακίνηση και την ικανοποίηση.

Η παρακίνηση ως έννοια συνίσταται στην δύναμή εκείνη η οποία ωθεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν την κάλυψη των αναγκών τους. Σε εργασιακό επίπεδο η παρακίνηση βοηθά ώστε ο εργαζόμενος να καταβάλλει προσπάθειες για την επίτευξη των εργασιακών στόχων με απώτερο σκοπό την βελτίωση του παραγόμενου έργου. Με δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν όχι απλώς την επιβίωσή τους αλλά και την ανάπτυξη και επέκτασή τους, η παροχή των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι απαραίτητο στοιχείο για την διαμόρφωση της ψυχοκοινωνικής ταυτότητας του ατόμου. Η έλλειψη της διαταράσσει την ψυχική υγεία, διαστρεβλώνει την οπτική μας απέναντι στην εργατική πραγματικότητα και είναι απειλή για την εργασιακή απόδοση. Το ικανοποιημένο από την δουλειά του άτομο έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και ολοκληρώνει τους εργασιακούς του στόχους.

Τίθεται το ερώτημα πώς μπορεί εν μέσω οικονομικής κρίσης να υπάρξει και να ενισχυθεί η εργασιακή παρακίνηση και άρα η εργασιακή ικανοποίηση, ειδικά σε ένα κλάδο όπως τον τραπεζικό που αποτελεί κομμάτι του χρηματοοικονομικού συστήματος και που παραδοσιακά θεωρούνταν από τους ευνοημένους.

1.1 Στόχοι

Βασικός στόχος της εργασίας είναι να αποτυπώσει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στους παράγοντες παρακίνησης και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και γενικότερα τις επιπτώσεις αυτής στην εργασιακή συμπεριφορά. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στις θεωρίες της παρακίνησης, στην έννοια της ανταμοιβής και στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Επιχειρείται δε να διερευνηθεί περαιτέρω η σχέση της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η σχέση των δύο αυτών αναφερομένων παραγόντων με την οικονομική κρίση.

Επιπλέον στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εκτίμηση του επιπέδου παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης σε συστημική, ιδιωτική τράπεζα στην Ελλάδα. Η εκτίμηση θα

πραγματοποιηθεί τόσο στο σύνολό του δείγματός όσο και ανά δημογραφική ομάδα. Συνολικά οι εκτιμήσεις μπορούν να βοηθήσουν ώστε η διοίκηση της τράπεζας να είναι σε θέση να αναγνωρίσει ποιοι εργαζόμενοι χρήζουν μεγαλύτερης παρακίνησης. Επίσης, θα διερευνηθεί κατά πόσο η κρίση έχει επηρεάσει τους εργαζομένους ως προς την παρακίνηση.

1.2 Δομή

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται εισαγωγικά στοιχεία καθώς και οι ειδικότεροι στόχοι και η δομή. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Αρχικά θα αναφερθούμε στην θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα στην διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την κρίση. Θα ακολουθήσει η παράθεση των θεωριών παρακίνησης καθώς και η αναφορά στα είδη των ανταμοιβών. Εν συνεχεία θα αναπτυχθεί το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης (έννοια, προσδιορισμός, μέτρηση, επιπτώσεις) και τέλος θα διερευνηθεί βιβλιογραφικά η σύνδεση παρακίνησης – εργασιακής ικανοποίησης καθώς και η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην παρακίνηση δηλαδή αν με την οικονομική κρίση έχουν μεταβληθεί τα κίνητρα των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιασθούν τα βασικά στοιχεία της έρευνάς μας και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα αυτής. Η χρήση των κατάλληλων ερευνητικών εργαλείων θα βοηθήσει την διερεύνηση του επιπέδου παρακίνησης σε κάθε δημογραφική ομάδα, αλλά και της σχέσης παρακίνησης – ικανοποίησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο των συμπερασμάτων θα παρουσιασθούν οι συνολικές εκτιμήσεις που θα προκύψουν από την έρευνα, τυχόν προτάσεις προς την διοίκηση αλλά και στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν την μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Εργασιακή Παρακίνηση και Ικανοποίηση

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί μια ανασκόπηση βιβλιογραφικών δημοσιεύσεων σχετικά με τις έννοιες, του ανθρώπινου δυναμικού, της παρακίνησης και των ανταμοιβών. Οι έννοιες αυτές συνδέονται και συμπλέκονται ώστε να αναδειχθεί η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, και η φύση της αλληλεπίδρασης αυτής.

2.1 Ανθρώπινο Κεφάλαιο και Σημασία του για την Επιχείρηση

Η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επιχείρηση έχει επισημανθεί από πολλούς μελετητές και μάλιστα θεωρείται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι άνθρωποι καλούνται να υλοποιήσουν την στρατηγική της επιχείρησης το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στο σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων, τα οποία μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αντίστοιχα, οι άνθρωποι πόροι, δηλαδή οι άνθρωποι της επιχείρησης, συμβάλλουν με τα ταλέντα τους και με την διάθεσή τους για απόδοση στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης και μπορούν να θεωρηθούν ως κεφαλαιουχικός πόρος προς επένδυση (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999). Ενώ οι εργαζόμενοι εξαρτώνται από τους εργοδότες τους για λόγους βιωσιμότητας, αντίστοιχα και οι επιχειρήσεις στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Ένα καταρτισμένο και σωστά

παρακινούμενο προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας για το μέλλον της επιχείρησης. Το πιστό και αφοσιωμένο προσωπικό ενισχύει την καλή εταιρική εικόνα.

Θεωρείται λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό ως «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους» (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η εφαρμογή από τις επιχειρήσεις των σύγχρονων τακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τις βοηθά να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν δίνουν την πρέπουσα σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις εξελίξεις. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά μία στρατηγική διοικητική λειτουργία που χρησιμοποιεί όλες τις κατάλληλες τεχνικές ώστε να επιτύχει την θεμελίωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Από όλα αυτά συνάγεται ότι ο ρόλος της μονάδας Διοίκησής Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι διεκπεραιωτικός, αλλά ουσιαστικός: πρόκειται για την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αξιοποιήσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ειδικότερα η μονάδα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να δημιουργήσει κουλτούρα αφοσίωσης, να ενισχύσει την δημιουργικότητα και να φροντίσει για την βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό:

- Φροντίζει για τις καλές εργασιακές σχέσεις με απόδοση δίκαιας και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004) ενώ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους κλπ.
- Προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για τον σχεδιασμό και την ανάλυση θέσεων εργασίας: Από την ανάλυση προκύπτουν ο σχεδιασμός κάθε θέσης, τα καθήκοντα και ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν οι ανάγκες αυτές.

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο της Κρίσης

Η συνήθης πεποίθηση σε περιόδους κρίσης είναι ότι σημασία έχει η εργασιακή επιβίωση. Υπό αυτό το πρίσμα πολλές επιχειρήσεις περικόπτουν πόρους από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού, περιορισμός πόρων εκπαίδευσης).

Όταν τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης δεν είναι τα επιθυμητά, τότε αυτή υποχρεώνεται να προχωρήσει σε στρατηγική ανόρθωσης. Πρώτο στάδιο αυτής της στρατηγικής είναι η συρρίκνωση δηλαδή ο περιορισμός του κόστους στο ελάχιστο, με την δημιουργία οικονομικών κλίμακας, προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου (Παπαδάκης , 2002) κλπ. Η συρρίκνωση έχει υπαρκτά οφέλη για την επιχείρηση, τα οποία είναι μάλλον βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα, τέτοιες πρακτικές σύμφωνα με έρευνες (Hellriegel , Jackson , & Slocum , 2002) επιβαρύνουν την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης για λόγους, όπως πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων με υψηλή αμοιβή στη θέση του τακτικού προσωπικού ή η ακριβή εκπαίδευση των εναπομεινάντων εργαζομένων ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στα νέα, αυξημένα τους καθήκοντα. Η πιο σοβαρή όμως επίπτωση της συρρίκνωσης είναι η συμπεριφορά και η ψυχολογία των εναπομεινάντων εργαζομένων. Τα αισθήματα των εργαζομένων αυτών περιγράφονται με τον όρο «σύνδρομο των επιβιωσάντων». Άλλοι εργαζόμενοι νιώθουν έκπληξη, θυμό, αγωνία, άγχος, καχυποψία, ενοχές απέναντι στους πρώην συναδέλφους τους και άλλοι νιώθουν έως και ανακούφιση που έχουν ακόμη την δουλειά τους. Ως προς την συμπεριφορά τους οι επιβιώσαντες έχουν υψηλότερα ποσοστά άγχους, επειδή πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα. Την ίδια στιγμή αντιμετωπίζουν ένα διαφοροποιημένο εργασιακό περιβάλλον με έντονο τον κίνδυνο απώλειάς της θέσης εργασίας. Η εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση μειώνεται, δεν παρακινούνται αποτελεσματικά, και μετά την πρώτη έκπληξη γίνονται κυνικοί και διάκινται εχθρικά απέναντι στην διοίκηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη το προσωπικό τους περισσότερο την περίοδο της κρίσης. Η ικανοποίηση του προσωπικού μέσω της επιτυχημένης παρακίνησης οδηγεί σε ευχαριστημένους εργαζομένους οι οποίοι θα αισθάνονται ασφαλείς. Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος θα φροντίσει να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης όχι μόνο επειδή ασκεί ευσυνείδητα τα εργασιακά του καθήκοντα αλλά και γιατί με τις ενέργειές του προσδίδει ωφέλεια προς τους συναδέλφους και την ίδια

την επιχείρηση (Fisher, 2002). Καθώς οι σημερινές συνθήκες είναι αρκετά πιεστικές, τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια. Υψηλή προτεραιότητα κατέχει η διατήρηση των θέσεων εργασίας εργασίας αλλά και η επανατοποθέτηση του εργαζομένου στο αξιακό σύστημα της επιχείρησης.

2.3 Παρακίνηση – Θεωρίες

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους οι οποίοι μπορεί να είναι όμοιοι ως προς τις φυσιολογικές και ανατομικές τους ιδιότητες διαφέρουν όμως σημαντικά ως προς τις ψυχολογικές τους συμπεριφορές.

Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, δεν μοιάζει με τον άλλο. Τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά περνάνε μέσα από το φίλτρο των ιδιαίτερων αναγκών και των επιθυμιών του κάθε ανθρώπου και, συνεπώς, δεν έχουν την ίδια δύναμη και σημασία για όλους.. Η παρακίνηση ως όρος μπορεί να φαίνεται εννοιολογικά απλός, κρύβει όμως αυξημένη σημασιολογική και εννοιολογική ισχύ. Η γλωσσολογική προσέγγιση του όρου παρακίνηση θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την ουσία της: ο όρος ‘παρακίνηση’ χρησιμοποιείται για να μεταφράσει το αγγλοσαξωνικό «motivation» το οποίο προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Ο όρος motivation μεταφράζεται στα ελληνικά ως «παρακίνηση» και όχι ως «υποκίνηση» όπως συναντάται σε αρκετούς μελετητές καθώς η υποκίνηση ενδέχεται να εμπεριέχει αρνητική έννοια (Μάρκοβιτς, 2002).

Η παρακίνηση λοιπόν είναι η δύναμη, η ενέργεια που ωθεί τα άτομα να λειτουργούν, να οργανώνονται και συνιστά σύνολο αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης στοιχείων, δηλαδή των αναγκών των προσδοκιών και των κινήτρων ή στόχων (Kaila, 2006). Η απεικόνιση αυτής της αλληλεξάρτησης φαίνεται στο Σχήμα 2-1.



Σχήμα 0-1: Αλληλεξάρτηση στοιχείων παρακίνησης

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την παρακίνηση όπως:

- «Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.» (Θεοδωράτος, 2004).
- «Η εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά (ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους)» (Baron, 1991).
- «Μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά που θα το οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά.» (Huczynsk , 1996).

Όλοι οι ορισμοί έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: πρόκειται για μία εσωτερική δυναμική διαδικασία που στοχεύει στην ολοκλήρωση ενός σκοπού. Η παρακίνηση ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα άτομα ωθούνται να εργάζονται με επιμονή ώστε να πετύχουν τους στόχους τους.

Όσο πιο ισχυρή είναι η παρακίνηση του εργαζόμενου, τόσο πιο ουσιαστική είναι και η προσπάθεια στην εργασία του. Όταν η διοίκηση δίνει τα κατάλληλα κίνητρα που θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο, τόσο περισσότερο αυτός θα `ανταμείψει` τον εργοδότη του με την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της δουλειάς του. Απαντώντας στο

ερώτημα πώς μπορεί ο «αδιάφορος» υπάλληλος να «μεταμορφωθεί» και να εργασθεί αποτελεσματικά ο εργοδότης θα πρέπει να προσδιορίσει τι αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο και να το προσφέρει ή εν πάσει περιπτώσει να επιδιώξει να το προσφέρει. Αντίθετα το «νομικό συμβόλαιο», απλώς εξασφαλίζει ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο προσπάθειας του εργαζομένου κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας που του ανατίθεται (Μπουραντάς, 2002).

Οι θεωρίες για την παρακίνηση μελετούν τους παράγοντες που συμβάλλουν ώστε ο άνθρωπος να εργάζεται αποτελεσματικά. Χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις θεωρίες που εστιάζουν στην φύση της παρακίνησης (Θεωρίες των Αναγκών) και στις θεωρίες που εστιάζουν στην διαδικασία της παρακίνησης.

2.3.1 Θεωρίες των Αναγκών

Οι θεωρίες των αναγκών επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο των κινήτρων και υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου πηγάζει από εσωτερικές του ανάγκες (Robbins S. P., 2000). Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στην σημασία των αναγκών ως πηγή κινήτρων.

Θεωρία Ικανοποίησης – Ιεράρχησης Αναγκών Maslow

Η θεωρία των Αναγκών παρουσιάστηκε το 1943 από τον Abraham Maslow. Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν πέντε είδη αναγκών (Χυτήρης, 2006):

1. Βιολογικές, βασικές ανάγκες όπως η πείνα, η δίψα κλπ. Σε εργασιακό επίπεδο πρόκειται για ανάγκες όπως ο μισθός και η εργασιακή ασφάλεια.
2. Ανάγκες κάλυψης του αισθήματος ασφάλειας. Σε επίπεδο επιχειρήσεων αναφέρονται τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και οι ανάγκες για υγιεινή στον χώρο εργασίας.
3. Κοινωνικές ανάγκες όπως η οικογένεια και η φιλία. Σε εργασιακό επίπεδο εδώ περιλαμβάνονται η ομαδικότητα και η αποδοχή από την διεύθυνση.
4. Ανάγκες εκτίμησης όπως το κύρος. Σε εργασιακό επίπεδο περιλαμβάνονται οι προαγωγές και η επιβράβευση.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που είναι και η τελευταία κατηγορία αναγκών στη θεωρία Maslow όπως η ανάπτυξη του ατόμου, η εκπαίδευση, η συμμετοχή στην πορεία της εταιρείας.

Στο Σχήμα 2-2 αποτυπώνεται η κλιμάκωση των αναγκών κατά Maslow:



Σχήμα 0-2: Κλιμάκωση αναγκών κατά Maslow.

Η αποτελεσματική παρακίνηση του εργαζομένου επιτυγχάνεται όταν ο εργοδότης αναγνωρίσει τις ποικίλες ανάγκες των εργαζομένων του και προσφέρει ανάλογες ανταμοιβές. Προκειμένου όμως να υπάρχει παρακινητική δύναμη σε ένα επίπεδο αναγκών, θα πρέπει να ικανοποιηθούν απόλυτα οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Bartol & Martin, 1998).

Κατά τον Maslow η ιεραρχία είναι αυστηρή και όλοι οι άνθρωποι αναρριχώνται εύκολα ή δύσκολα προς τα ανώτερα στάδια. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι αέναη. Επιπρόσθετα επισήμανε ότι οι ανάγκες αυτές αποτελούν κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται (Μάρκοβιτς, 2002).

Η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί κριτική με κύριο επιχείρημα την αμφισβήτηση της ιεράρχησης αφού υπάρχουν ποικίλες ανάγκες που μπορεί να υφίστανται ταυτόχρονα και με διαφορετική ένταση. Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι η ιεραρχία των αναγκών διαφέρει ανάλογα με τη συνθήκες ζωής αλλά και τη χρονική στιγμή στη ζωή του κάθε ατόμου (Robbins S. P., 2000). Το χρήμα στην θεωρία του Maslow καλύπτει μόνο τις βασικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες ασφάλειας και δεν χρησιμοποιείται για την κάλυψη των ανώτερων αναγκών (Steers & Porter 1991, Μπασιούρη 2008).

Θεωρία Alderfer (Θεωρία E.R.G.)

Πρόκειται για εξέλιξη της θεωρίας Maslow που δημιουργήθηκε από τον Clayton Alderfer το 1969. Το όνομα της θεωρίας είναι ακρωνύμιο από τη μετατροπή των πέντε επιπέδων αναγκών του Maslow σε τρία (Bartol & Martin, 1998):

1. Βιολογικές ανάγκες ύπαρξης (Existence). Σε εργασιακό επίπεδο πρόκειται για ανάγκες όπως ο μισθός και η εργασιακή ασφάλεια (ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow).
2. Ανάγκες συσχέτισης (Relatedness) που έχουν να κάνουν με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, την αποδοχή, την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση όπως οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους (κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow).
3. Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth), οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάγκη προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου, την εκπαίδευση και την ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων, την δημιουργικότητα (ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση κατά Maslow) (Χυτήρης 2006, Μπουραντάς 2002).

Αρχικά ο άνθρωπος εστιάζει στις ανάγκες της ύπαρξής του. Εν συνέχεια και μόλις αυτές οι ανάγκες εκπληρωθούν ο άνθρωπος μπορεί να εστιάσει στις ανάγκες που αφορούν τις σχέσεις του με τους άλλους και ομοίως μόλις εκπληρωθούν οι ανάγκες συσχέτισης μπορεί να εστιάσει στις ανάγκες ανάπτυξης. Και η θεωρία αυτή προϋποθέτει την μεταπήδηση στο επόμενο επίπεδο αν και δεν απαιτείται πλήρης εκπλήρωση των αναγκών ενός επιπέδου για την μετακίνηση στο επόμενο (Jones & Page, 1987). Το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου μπορεί να το καθοδηγεί να θεωρεί τις ανάγκες συσχέτισης πιο σημαντικές για την παρακίνηση του από τις ανάγκες ύπαρξης. Ο Alderfer επίσης υποστηρίζει ότι μπορεί να υπάρξει και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου και επομένως, αμφισβητεί την απόλυτη προτεραιότητα των αναγκών.

Θεωρία McGregor

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή (Robbins S. P., 2000) υπάρχουν δύο αντιλήψεις σχετικά με το πώς οι προϊστάμενοι βλέπουν τους υφιστάμενους τους: Η αντίληψη X ή αρνητική αντίληψη υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος έχει έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία, είναι ανεύθυνος και αδιάφορος, επιδιώκει την αποφυγή της εργασίας και άρα πρέπει να καθοδηγείται με αναλυτικές οδηγίες, να ελέγχεται και το κυριότερο να απειλείται με τιμωρίες. Οι εργαζόμενοι θεωρούν την ασφάλεια το πιο σημαντικό παράγοντα υποκίνησης. Η θεωρία X υποθέτει ότι στα εργαζόμενα άτομα κυριαρχούν οι χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες.

Αντίθετα η αντίληψη Y ή θετική αντίληψη υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος έχει έμφυτη συμπάθεια προς την εργασία, την επιζητεί, δεσμεύεται από τους εργασιακούς στόχους, παρακινείται, έχει δημιουργικότητα και μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία Y οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις ανώτερες ανάγκες, όπως την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Θεωρία της Απόκτησης των Αναγκών McClelland

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή (η οποία αναπτύχθηκε το 1953 από τον ψυχολόγο David McClelland ως διαφορετική οπτική της θεωρίας ERG), οι ανάγκες του ανθρώπου αποκτώνται ως αποτέλεσμα των εμπειριών της ζωής, είναι επίκτητες και όχι έμφυτες (Μπουραντάς, 2002). Μερικές φορές ακόμα και ένα συγκεκριμένο και μοναδικό γεγονός είναι δυνατό να επηρεάσει τις επιθυμίες των ανθρώπων (Bartol & Martin, 1998).

Ο McClelland διέκρινε τρεις ανάγκες (Ashton, Hooper, & Scapens, 1995):

1. Η ανάγκη για επίτευξη των στόχων, για αριστεία, με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση.
2. Η ανάγκη για εξουσία, για απόκτηση επιρροής. Το άτομο απολαμβάνει την υπευθυνότητα.
3. Η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις όπου το άτομο επιδιώκει την συνεργασία.

Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτές τις ανάγκες σε διαφορετικό όμως βαθμό, και καθεμία από αυτές τείνει να χαρακτηρίζει το άτομο παραπάνω από τις άλλες δύο (Montana & Charnov, 2000). Τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για επιτυχία θεωρούνται ως οι καταλληλότεροι για μάνατζερ και επιχειρηματίες ενώ άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για αποδοχή δεν θεωρούνται κατάλληλα για διευθυντικές θέσεις. Είναι «καλοί» συντονιστές και τα καταφέρνουν στη συνεργασία (Χυτήρης, 2006). Τέλος, άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για εξουσία είναι δυνατό να είναι οι καταλληλότεροι για υψηλόβαθμες θέσεις. Επομένως οι εργαζόμενοι ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν θέλουν διαφορετική μεταχείριση ως προς την παροχή κινήτρων.

Διπαραγοντική Θεωρία - Υγιεινής & Ικανοποίησης- Κινήτρων (Θεωρία Herzberg)

Η θεωρία του Herzberg η οποία παρουσιάστηκε το 1959 είναι γνωστή ως θεωρία των δύο παραγόντων. Ο Herzberg προσπάθησε να απαντήσει στο απλό ερώτημα «Τι θέλουν οι

άνθρωποι από την εργασία τους;» έχοντας ως δεδομένο ότι η εργασία έχει μεγάλη σημασία για τον άνθρωπο και η στάση του καθενός απέναντί της αποτελεί παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας (Robbins S. P., 2000). Έτσι ρώτησε εργαζομένους (εμπειρική έρευνα σε 200 μηχανικούς και λογιστές από επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας) να περιγράψουν με λεπτομέρειες περιπτώσεις κατά τις οποίες ένιωσαν ιδιαίτερα καλά ή πολύ κακά ως προς την δουλειά τους (Bartol & Martin 1998, Robbins 2000, Χυτήρης 2006). Από τις απαντήσεις προέκυψε ότι διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που σχετίστηκαν με την ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας και διαφορετικά είναι αυτά που σχετίστηκαν με την δυσαρέσκεια κατά τη διάρκεια της εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια, με την έννοια ότι αν εξαλειφθούν τα χαρακτηριστικά που προκαλούν δυσαρέσκεια δεν επέρχεται απαραίτητα ικανοποίηση. Όταν οι παράγοντες υγιεινής δεν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό τότε δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια και άρα καμιά διάθεση για απόδοση, ενώ όταν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό δεν δημιουργούν ευχαρίστηση, απλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος, αφού είναι μη δυσαρεστημένος, απλά προσπαθεί να διατηρεί την απόδοσή του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο (Μπουραντάς, 2005).

Όμως για να γίνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι θα πρέπει να δοθούν κίνητρα, σαν ικανή συνθήκη (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997). Όταν υφίστανται παράγοντες κινήτρων τότε τα άτομα είναι ευχαριστημένα, οδηγούνται σε ικανοποίηση και άρα παρακινούνται για να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Στο κάτωθι σχήμα περιγράφονται οι παράγοντες που αναφέρθηκαν στο πλαίσιο της διπαραγοντικής θεωρίας Herzberg.

Πίνακας 0-1: Παράγοντες διπαραγοντικής θεωρίας Herzberg.

Παράγοντες Υγιεινής	Παράγοντες Κινήτρων
Επηρεάζουν την Δυσαρέσκεια	Επηρεάζουν την Ικανοποίηση
Ποιότητα επίβλεψης Αμοιβές Αμοιβές Πολιτική και Διοίκηση Επιχείρησης Εργασιακό Περιβάλλον	Ευκαιρίες για προαγωγή Ευκαιρίες για ανάπτυξη Αναγνώριση Υπευθυνότητα

Διαπροσωπικές σχέσεις Ασφάλεια	Επιτυχία
-----------------------------------	----------

Οι Atkinson et al (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997) σημειώνουν ότι η πληρωμή έχει διπλό ρόλο στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής. Η βασική πληρωμή θεωρείται σαν παράγοντας υγιεινής γιατί αν είναι ιδιαίτερα χαμηλή, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια. Όμως, οποιαδήποτε πληρωμή πάνω από τη βασική, που θεωρείται σαν μέσο ανταμοιβής για καλή δουλειά ή απόδοση, αποτελεί παράγοντα κινήτρου.

Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν στις ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης) και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Ωστόσο, ο Maslow υποστηρίζει ότι οι κατώτερες ανάγκες παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί. Ο Herzberg δεν θεωρεί τις βασικές ανάγκες ως παράγοντες που δεν προκαλούν δυσαρέσκεια (Μπουραντάς, 2002).

2.3.2 Θεωρίες Της Νόησης

Οι θεωρίες της νόησης εστιάζουν στη διαδικασία σκέψης που σχετίζεται με την παρακίνηση, δηλαδή προσπαθούν να απομονώσουν τις σκέψεις εκείνες που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο όταν αποφασίσει να συμπεριφερθεί ή όχι με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο (Bartol & Martin, 1998). Κάθε μία θεωρία της νόησης προσφέρει μια διαφορετική οπτική αν και μάλλον είναι συμπληρωματικές.

Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Vroom και ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος σκέφτεται μία σειρά τριών θεμάτων προτού επιχειρήσει να αποδώσει. Βασικές τρεις συνιστώσες της θεωρίας των προσδοκιών είναι οι εξής (Bartol & Martin, 1998):

1. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, αν το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι

αυτές προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών.

2. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
3. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία για αυτούς.

Η παρακίνηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών.

Αν μια από αυτές τις συνιστώσες λάβει μηδενική τιμή, τότε μηδενίζεται η παρακίνηση του εργαζομένου. Η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που αναμένει να του προσφέρει η επιχείρηση ως ανταμοιβή (Μπουραντάς, 2002). Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρέχουν όλα τα εφόδια στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η πιθανότητα η προσπάθεια να οδηγήσει σε καλή απόδοση, αλλά και να παρέχουν καλές ανταμοιβές ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα η καλή απόδοση να οδηγήσει σε επιτυχημένο αποτελέσμα. Σύμφωνα με τους Bartol & Martin (Bartol & Martin, 1998), η αξία των δυνητικών αποτελεσμάτων εκτιμάται από τους εργαζόμενους με βάση την προηγούμενη εμπειρία τους. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον εαυτό τους, τις ικανότητες τους αλλά και το κατά πόσο η επιχείρηση ανταμείβει αυτούς που απέδωσαν καλά.

Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία αυτή θεμελιώνεται ως προς την πεποίθηση του Stacy Adams ότι βασική κινητήρια δύναμη είναι η επιθυμία για δικαιοσύνη. Τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μία δίκαιη ανταμοιβή (Χυτήρης, 2006).

Όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται από την επιχείρηση, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται αφενός από τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, την εκπαίδευση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας και αφετέρου από τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων (Montana & Charnov, 2000).

Επομένως οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ανταμοιβή σε μία σχετική και σε μία συγκριτική βάση και γενικά επιδιώκουν την λήψη δίκαιων ανταμοιβών για να συνεχίσουν την προσπάθειά τους.

Για παράδειγμα, το κάθε άτομο θεωρεί και αξιολογεί τις αποδοχές του σε σύγκριση με αποδοχές άλλων ατόμων που δουλεύουν στην ίδια ή και άλλη εταιρεία στην ίδια ιεραρχία, με ίδια προσόντα, ίδια χρόνια απασχόλησης, ίδια απόδοση κτλ. Η σύγκριση δεν γίνεται μόνο με τις χρηματικές αποδοχές, αλλά και με άλλες παροχές όπως θέσεις πάρκινγκ, ασφαλιστικά προγράμματα κλπ. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι υπάρχει ανισορροπία μεταξύ αυτών, τότε αισθάνεται αδικία και προσπαθεί να τις εξισορροπήσει, είτε μειώνοντας αυτό που προσφέρει, είτε προσπαθώντας να αυξήσει αυτό που απολαμβάνει, είτε διακόπτοντας την σχέση του με τον οργανισμό. Όταν όμως η αντιλαμβανόμενη αδικία είναι υπέρ του (π.χ. όταν ο εργαζόμενος αμείβεται περισσότερο από τους υπόλοιπους που προσφέρουν στον οργανισμό ό,τι και ο ίδιος), τότε προσπαθεί να προσφέρει ακόμη περισσότερα στον οργανισμό, αυξάνει την προσπάθειά του.

Θεωρία της Απόδοσης του Kelley

Ο Kelley στη θεωρία του ασχολήθηκε με τον τρόπο με τον οποίον τα άτομα επεξηγούν την επιτυχία ή την αποτυχία. Χρησιμοποίησε ως μεταβλητές την ικανότητα, την προσπάθεια, τη δυσκολία του αντικειμένου της εργασίας και την τύχη. Από πλευράς παρακίνησης, ο παράγοντας κλειδί είναι η προσπάθεια. Εάν η επιτυχία ή η αποτυχία επεξηγηθούν σε όρους επιπέδου προσπάθειας, τότε η επακόλουθη παρακίνηση θα είναι υψηλή. Αντιστρόφως η αποτυχία για προαγωγή του εργαζομένου, για παράδειγμα, μπορεί να αποδοθεί στη δυσκολία του αντικειμένου της εργασίας ή στην τύχη και με δεδομένο ότι ξεφεύγει από τον ατομικό του έλεγχο, ενδεχομένως ο εργαζόμενος να παρατήρει την προσπάθεια να αυξήσει την απόδοσή του.

Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke

Στην θεωρία αυτή η οποία αρχικά αναπτύχθηκε σαν τεχνική η παρακίνηση συνδέεται με τους στόχους που τίθενται και οι οποίοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να αποτελούν πρόκληση, σχετικοί). Η θεωρία του Locke βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η πρόθεση του ατόμου να εργαστεί προς την επίτευξη ενός στόχου αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή της παρακίνησης. Οι σκοποί του έργου που καλείται να

υλοποιήσει το άτομό πρέπει να είναι σαφείς ώστε να προσδιορίζεται η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί και η αναμενόμενη απόδοση και να είναι δυνατή η ανατροφοδότηση. Ο οργανισμός μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του, συνδέοντας τα κίνητρα με την επίτευξη των στόχων (Χυτήρης, 2006, σ. 214). Θεωρείται ότι η δέσμευση στο στόχο εξαρτάται από τις συνιστώσες της θεωρίας των προσδοκιών (Bartol & Martin, 1998) και ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη θεωρία καθορισμού των στόχων και στη ανάγκη για επιτυχία (Robbins S. P., 2000).

Πέρα από τις θεωρίες της παρακίνησης είναι αποδεκτό ότι οι υλικές και οι ηθικές ανάγκες των ανθρώπων είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο και είναι ευθύνη της διοίκησης να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων της. Η παρακίνηση ευνοείται ή παρεμποδίζεται και από ποικίλους άλλους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την φάση της ζωής του κάθε ανθρώπου και τις ιδιαίτερες κοινωνικοοικονομικές του ανάγκες. Ένας νέος οικογενειάρχης με μικρά παιδιά μπορεί να παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα από ένα στέλεχος μέσης ηλικίας που έχει ήδη κατακτήσει τους εργασιακούς του στόχους. Έρευνα που έγινε σε εργαζομένους επιχειρήσεων συνόψισε τους παράγοντες παρακίνησης ως εξής (Miner, 2005, p. 56):

Πίνακας 0-2: Παράγοντες Παρακίνησης σε εργαζόμενους επιχειρήσεων.

Υλικοί Παράγοντες	Σταθερή εργασία
	Καλή αμοιβή
	Καλές συνθήκες εργασίας
	Δυνατότητα ποιοτικής εργασίας
	Ενδιαφέρουσα εργασία
	Ασφαλιστική Οφέλη
	Όχι σκληρή εργασία
	Καθοδήγηση

	Διαλείμματα
	Ελευθερία κινήσεων
Ηθικοί Παράγοντες	Σεβασμός
	Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους
	Γνώση για το τι συμβαίνει στην εταιρεία
	Έπαινοι
	Η αίσθηση ότι η δουλειά που γίνεται είναι σπουδαία
	Συμμετοχή σε επιτροπές
	Συμφωνία με στόχους εταιρείας
	Ευκαιρία για αυτοπραγμάτωση
	Δυνατότητα Προαγωγής

Καθώς οι επιπτώσεις από την έλλειψη παρακίνησης των εργαζομένων ποικίλλουν (χαμηλή απόδοση, έλλειψη πνεύματος συνεργασίας, διενέξεις, καθυστερήσεις, μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, αυξημένο κόστος), η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τους παράγοντες παρακίνησης και να τους αξιοποιήσει κατάλληλα. Θεωρείται δεδομένο ότι ένας εργαζόμενος που δεν έχει κίνητρο να κάνει μία εργασία δεν θα παρακινηθεί αποτελεσματικά ποτέ.

2.3.3 Ανταμοιβές

Η αξιοποίηση της παρακίνησης του εργαζομένου στηρίζεται στις εξής αρχές:

- Η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.
- Η επιχείρηση σέβεται τον εργαζόμενο (δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματά του, τον ενθαρρύνει, αναγνωρίζει το αποτέλεσμα των κόπων του).
- Η επιχείρηση ανταμείβει τον εργαζόμενο.

Οι Porter και Lawler (Κανελλόπουλος, 2003), δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο για να εξετάσουν το θέμα της υποκίνησης. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ανταμοιβές προξενούν ικανοποίηση. Επομένως, η καλή απόδοση δημιουργεί ανταμοιβές διαφόρων ειδών, οι οποίες προξενούν ικανοποίηση στους εργαζομένους. Άρα η απόδοση (το αποτέλεσμα δηλαδή ή παραγωγικότητα) συνδέεται με την ικανοποίηση μέσω της έννοιας των ανταμοιβών.

Οι Atkinson et al. (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997) αναφέρουν ότι τίθεται το ερώτημα σχετικά με την παρακίνηση αν κάποια συγκεκριμένη ανταμοιβή θεωρείται σαν ένας παράγοντας εκ των ουκ άνευ όπου η έλλειψη του προκαλεί δυσαρέσκεια ή σαν παράγοντας ικανοποίησης. Το πρώτο βήμα είναι η ίδια η επιχείρηση να καθορίσει τι στόχους επιθυμεί να κατακτήσει και επόμενο βήμα είναι να σχεδιασθεί ένα σύστημα ανταμοιβών ώστε οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται όταν επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση.

Αν και λανθασμένα μπορεί να θεωρηθεί ότι η ανταμοιβή απλώς είναι το μέσο ανταπόδοσης της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο επειδή αυτός προσφέρει την προσωπική του δουλειά, εντούτοις στην βιβλιογραφία (Robbins S. P., 2000) παρατίθενται παράγοντες που συνδέονται και επηρεάζουν την ανταμοιβή:

- Η απόδοση (πόσο καλά ολοκληρώθηκε η ανατεθείσα δουλειά και κατά πόσο το αποτέλεσμα ήταν κοντά στους στόχους που είχαν ανατεθεί).
- Η προσπάθεια (κατά πόσο προσπάθησε ο εργαζόμενος ανάλογα με τις ικανότητες τους και τις συνθήκες δουλειάς).
- Η παλαιότητα, (τα χρόνια εμπειρίας του εργαζομένου).
- Οι ικανότητες (οι δυνατότητες του ατόμου βάσει της κατάρτισής του).
- Η δυσκολία της δουλειάς (η δουλειά είναι δύσκολή και κατά πόσο είναι εφικτό να επιτευχθούν οι στόχοι).
- Χρόνος διάρκειας της δουλειάς (όσο περισσότερο διαρκεί μια δουλειά τόσο πιθανά είναι τα λάθη).

Οι τύποι των ανταμοιβών που προσφέρει μία επιχείρηση μπορεί να ποικίλλουν: αφενός υπάρχουν οι άμεσες αποδοχές (μισθός, επιδόματα, μπόνους) και άλλα οφέλη (ασφάλεια, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (Bartol & Martin, 1998). Ο Robbins επισημαίνει και την ύπαρξη μη χρηματικών ανταμοιβών (Robbins S. P., 2000). Στην βιβλιογραφία αναφέρονται δύο είδη ανταμοιβών: οι εσωτερικές ανταμοιβές (intrinsic rewards) και οι εξωτερικές

ανταμοιβές (extrinsic rewards) (Atkinson Banker Kaplan Young 1997, Kaplan & Atkinson, 1998).

2.3.4 Εσωτερικές Ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές λαμβάνονται από τα ίδια τα άτομα και συνιστούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου από τη δουλειά του (Robbins S. P., 2000). Αντανακλούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την πραγματοποίηση της εργασίας, αλλά και από την προσωπική τους ανάπτυξη που τους προσφέρει η τρέχουσα εργασία.

Η διοίκηση θα μπορούσε να αναπτύξει ένα τέτοιο εσω-επιχειρησιακό περιβάλλον ώστε να προωθούνται οι εσωτερικές ανταμοιβές ώστε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να δίνουν αξία σε αυτές.

Εσωτερικές ανταμοιβές μπορεί να θεωρηθούν:

- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη
- Μεγαλύτερη ελευθερία σε θέματα δουλειάς και ωραρίου
- Περισσότερο ενδιαφέρουσα δουλειά
- Διαφοροποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων
- Συμμετοχή σε ομάδες στις οποίες το άτομο νιώθει ικανοποίηση, συμπάρασταση και προστασία.
- Οτιδήποτε σχετίζεται με αυξημένο ενδοεπιχειρησιακό γόητρο

2.3.5 Εξωτερικές Ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές αφορούν τις άμεσες και έμμεσες παροχές που δίνονται από την επιχείρηση στον εργαζόμενο. Είθισται κάποιες από τις άμεσες εξωτερικές ανταμοιβές όπως ο μισθός να θεωρούνται δεδομένες για τη συνεισφορά του εργαζόμενου στη λειτουργία της επιχείρησης, και για αυτόν τον λόγο να μην έχουν παρακινητική ιδιότητα.

Αντίθετα, οι Atkinson et al (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997) αναφέρουν μια σειρά εξωτερικών ανταμοιβών που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν σαν κίνητρο όπως γεύματα, ταξίδια, μπόνους για καλύτερη απόδοση και αναγνώριση μέσω των εσω-επιχειρησιακών υπομνημάτων.

Εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να θεωρηθούν (Robbins S. P., 2000):

- Άμεσες Αποδοχές
- Βασικός μισθός
- Υπερωρίες
- Άδειες μετά αποδοχών
- Μπόνους απόδοσης
- Μερίδιο στα κέρδη
- Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών

Έμμεσες αποδοχές αντίστοιχα θεωρούνται:

- Προγράμματα ασφάλειας
- Πληρωμή για ώρες που δεν δουλεύτηκαν
- Υπηρεσίες προσφερόμενες από την επιχείρηση
- Μη χρηματικές ανταμοιβές
- Προτιμώμενος εξοπλισμός γραφείου

Οι ανταμοιβές θεωρούνται ότι είναι πιθανό να συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία, και άρα με την καλύτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία όταν πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις (Robbins S. P., 2000):

- Οι ανταμοιβές θεωρούνται ως συγκρίσιμες και ισοδύναμες από τους εργαζόμενους

- Συσχετίζονται άμεσα με το επίπεδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων στην δουλειά
- Έχουν κάποια αξία για τους εργαζόμενους, καθώς θα τους καλύπτουν τις ατομικές ανάγκες που έχουν.

Υπάρχει ένα σχετικό δίλημμα ως το ποιες είναι περισσότερο προτιμητέες. Οι εργαζόμενοι ως διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικό χαρακτήρα, ψυχосύνθεση και προτιμήσεις είναι λογικό να διαφέρουν αναμεταξύ τους ως το πώς αξιολογούν τις ανταμοιβές που προτιμούν. Οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τις εσωτερικές ανταμοιβές τόσο συχνά. Οι Atkinson et al (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 1997) συμπέραναν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η εργασία απαιτούσε δημιουργικότητα και είχε κάποιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια, οι εσωτερικές ανταμοιβές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως βάση για την παρακίνηση των εργαζομένων και οι εξωτερικές ανταμοιβές να χρησιμοποιούνται αφού έχει εξασφαλιστεί το αρχικό ενδιαφέρον των εργαζομένων για την δουλειά. Συνεπώς, η συνύπαρξη και των δύο ειδών ανταμοιβών θεωρείται ως απαραίτητη στο πλαίσιο της παρακίνησης των εργαζομένων.

2.3.5.1 Ανταμοιβές Βασισμένες Στα Διάφορα Είδη Απόδοσης

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει χρηματοοικονομικά μέτρα (με βάση τα εταιρικά κέρδη ή τα κέρδη ανά μονάδα) ως κίνητρο απόδοσης (Kaplan & Atkinson, 1998). Τα χρηματοοικονομικά κριτήρια σαν μέτρα επιβράβευσης της απόδοσης θεωρούνται αντικειμενικά και μη αμφισβητήσιμα. Εταιρείες όπως η General Motors επιχείρησαν να συνδέσουν την ανταμοιβή με την ομαδική ή την ατομική απόδοση ήδη από τις αρχές του 20ου αιώνα. Η εταιρία έδινε μόνους βάσει χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων σε εταιρικό επίπεδο, γενναίες αυξήσεις στις προαγωγές και επιπλέον έδινε και μη χρηματικές ανταμοιβές κοινοποιώντας μέσα στην εταιρεία ποια στελέχη είναι αυτά που συνεισέφεραν στην επιτυχία της εταιρείας, ενέργεια που ενίσχυε το γόητρο των εργαζομένων. Η παραλαβή ενός τέτοιου βραβείου θεωρούνταν τιμητική καθώς ο εργαζόμενος έπαιρνε ικανοποίηση ανάλογη με την αντίστοιχη των χρηματικών αποδοχών.

Το δίλημμα που έχει κατά καιρούς τεθεί στη βιβλιογραφία είναι αν οι ανταμοιβές πρέπει να συνδέονται με την ατομική ή την ομαδική απόδοση. Οι επιχειρήσεις πρέπει δηλαδή να

ανταμείβουν το άτομο στο πλαίσιο της προσπάθειάς του ή την ομάδα ώστε να ενισχύει η ομαδικότητα η συνεργασία, το κοινώς πράττειν; Μπορεί να γίνει αποτίμηση της ατομικής συνεισφοράς στην ομαδική προσπάθεια; Αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αποτιμήσει την ατομική προσφορά τότε η μονάδα χάνεται εντός του συνόλου και ο εργαζόμενος δεν παρακινείται αποτελεσματικά.

Η κριτική που έχει δεχθεί η ανταμοιβή με βάση τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης έγκειτο στο ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα που χρησιμοποιούσαν για κριτήρια έχουν κυρίως βραχυχρόνιο χαρακτήρα και ειδικά τα ατομικά οικονομικά κίνητρα μπορεί να λειτουργήσουν ζημιογόνα, ως μηχανισμοί που εμποδίζουν τη συλλογικότητα σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Επιπλέον μπορεί μέσω αυτών να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα απλώς σωστών διασυνδέσεων κ.λ.π.

Μία προτεινόμενη λύση είναι η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής που να συνδυάζουν βραχύχρονα και μακροχρόνια κίνητρα όπως (Kaplan & Atkinson, 1998)

- Χρήση δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για ανταμοιβή των διευθυντικών στελεχών με το σκεπτικό ότι η αγορά αποτιμά μελλοντικές συνέπειες τρεχουσών ενεργειών.
- Έκτακτες χρηματικές αποδοχές (μπόνους) αλλά με βάση μακροχρόνια κριτήρια απόδοσης και όχι με βάση τα βραχυχρόνια κέρδη.

Μίγματα από μέτρα αποδοτικότητας περιλαμβάνουν και βραχυχρόνια χρηματοοικονομικά μέτρα - με εστίαση στα κέρδη - και μη-χρηματοοικονομικά μέτρα - όπως η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, η ικανοποίηση των πελατών και οι καινοτομίες.

2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης η οποία αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της εργασιακής ψυχολογίας. Αναλύεται η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού της.

2.4.1 Η Έννοια Της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Locke, (Locke, What is job satisfaction?, 1969) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αποτίμηση της εργασίας για

την επίτευξη ή τη διευκόλυνση των εργασιακών αξιών του ατόμου» ή «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών» (Locke, 1976). Πρέπει στο σημείο αυτό να γίνει μια επισήμανση σχετικά με την συναισθηματική κατάσταση. Οι συναισθηματικές καταστάσεις συνεπάγονται αποτελέσματα μόνο για όσο διάστημα διαρκούν. Αντίθετα οι αποφάσεις που λαμβάνει το άτομο μετά την αποτίμηση μιας κατάστασης και που αποτελεί την στάση του ατόμου περιλαμβάνουν και τις συναισθηματικές αντιδράσεις αλλά και τα πιστεύω του ατόμου. Η εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζεται ως στάση του ατόμου απέναντι στη εργασία (Brief & Weiss, 2002).

Γιατί όμως είναι τόσο σημαντική η εργασιακή ικανοποίηση; Γιατί προσπαθήσουμε να την ορίσουμε, να την περιγράψουμε και να την μετρήσουμε; Αφενός υπάρχει μια πανανθρώπινη ανθρωπιστική προσέγγιση στην οποία επισημαίνεται ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν δικαίωμα στον σεβασμό και στην δικαιοσύνη και κατά συνέπεια και στον εργασιακό χώρο η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος. Αφετέρου υπάρχει μία ωφελμιστική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη λειτουργία όλης της επιχείρησης (Spector P. E., Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences, 1997, p. 2).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι πάντα σαφής καθώς δεν ορίζονται οι συνιστώσες. Ο Vroom (Vroom, 1964) ορίζει την ικανοποίηση ως «τον θετικό προσανατολισμό του ατόμου προς την θέση εργασίας που καταλαμβάνει». Οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν σε συγκεκριμένες διαστάσεις της ικανοποίησης αναπτύσσοντας ουσιαστικά έξι διαφορετικές «σχολές» ή τάσεις (Mumford, 1991):

- Η ικανοποίηση θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της υποκίνησης και άρα οι ερευνητές (κυρίως ψυχολόγοι) εστιάζουν στα κίνητρα της υποκίνησης.
- Άλλοι ερευνητές συνδέουν την ικανοποίηση με τα είδη ηγεσίας και εστιάζουν στις αντιδράσεις των εργαζομένων.
- Η ικανοποίηση συνδέεται με την προσπάθεια – ανταμοιβή καθώς οι εργαζόμενοι έχουν αντίληψη της δίκαιης ανταμοιβής. Αν αυτή δεν επιτευχθεί δεν είναι δυνατή και η επίτευξη ικανοποίησης.
- Η ικανοποίηση επηρεάζεται από τις αξίες της διοίκησης της επιχείρησης.

Τέλος υπάρχουν και οι ερευνητές που συνδέουν την ικανοποίηση με την ίδια την φύση της εργασίας.

Ο Spector (Spector P. E., Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences, 1997) συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με το πώς νιώθουν οι άνθρωποι σχετικά με τη δουλειά τους. Μία ρεαλιστική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζει το «ταίριασμα» των απαιτήσεων της επιχείρησης σε συνάρτηση με τις προσδοκίες των εργαζομένων, αλλά και το «ταίριασμα» των προσδοκιών των εργαζομένων σε συνάρτηση με τις παροχές της επιχείρησης. Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον επηρεάζει την ποσότητα των απουσιών τους, την παραμονή τους στην εργασία, ενώ μειώνει το ψυχολογικό τους στρες. Μπορεί να θεωρηθεί εξίσου σημαντική με την ικανοποίηση των πελατών (Chang, Wunn, & Tseng, 2003).

Σήμερα περισσότερο παρά ποτέ, η εργασιακή ικανοποίηση αποκτά μεγάλη σημασία, αφού το εργασιακό περιβάλλον είναι ρευστό λόγω της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αλλά και της γενικευμένης εργασιακής ανασφάλειας.

Πέντε είναι οι μεταβλητές εκείνες που επηρεάζουν την ικανοποίηση: ο μισθός, το περιεχόμενο της εργασίας (στο βαθμό που αυτό είναι ενδιαφέρον και προσφέρει στους εργαζόμενους ευκαιρίες για μάθηση και αποδοχή ευθυνών), οι ευκαιρίες προαγωγών, ο επόπτης/προϊστάμενος και οι συνάδελφοι (ως προς τον βαθμό στον οποίο αυτοί είναι φιλικοί, ικανοί και υποστηρικτικοί) (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.4.2 Πως Προσδιορίζεται η Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι Hackman & Oldman (Hackman & Oldham, 1976) καθόρισαν τις ακόλουθες πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση:

- την ποικιλία των δεξιοτήτων
- τον σαφή καθορισμό του αντικειμένου της εργασίας
- την σημαντικότητά της
- την αυτονομία

- την ανατροφοδότηση.

Έκτοτε αυτές οι βασικές μεταβλητές έχουν εμπλουτιστεί με άλλες πρόσθετες μεταβλητές είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές: την εργασιακή ασφάλεια, την πληρωμή, τις δυνατότητες εξέλιξης και αυτοπραγμάτωσης, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, την επάρκεια των αναγκαίων πόρων, την οργανωσιακή δέσμευση, το στρες, το φόρτο εργασίας, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, τα ποσοστά ανεργίας. Επιπλέον η δομή της επιχείρησης, το μέγεθός της, η προσφερόμενη στον εργαζόμενο εκπαίδευση αλλά και η γραφειοκρατία και η υποστήριξη που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την διοίκηση επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Σημαντική είναι και η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου. Εισηγητής της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου θεωρείται ο Levinson (Levinson, 1962), ο οποίος όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «το άγραφο συμβόλαιο, το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων». Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιείται για να εξηγήσει την συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα από την αντίληψή του αναφορικά με το εάν ο εργοδότης του τήρησε τις υποσχέσεις που του έδωσε. Όταν οι υποσχέσεις τηρούνται, τότε επικρατούν η ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση (Hayes, 2010). Αλλαγές στο ψυχολογικό συμβόλαιο επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σχέση ανταλλαγής που έχει αναπτυχθεί με τον εργοδότη τους και κατ' επέκταση τις στάσεις τους στα πλαίσια της εργασίας τους.

2.4.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης η χρήση ερωτηματολογίων αποτελεί την πλέον συνήθη μέθοδο. Τα ερωτηματολόγια εξετάζουν διαφορετικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης. Οι διάφορες κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης έχουν αποδειχθεί αξιόπιστες και έγκυρες. Η χρήση υφιστάμενων κλιμάκων έχει πολλά πλεονεκτήματα αφού καλύπτονται οι βασικές διαστάσεις της ικανοποίησης και εξοικονομείται χρόνος και κόστος από την ανάπτυξης μιας νέας κλίμακας.

Ευρέως χρησιμοποιούμενα στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το Job Satisfaction Survey (JSS), το Job Diagnostic Survey (JD), το Job Descriptive Index (JDI) και το Minnesota Satisfaction

Questionnaire (MSQ). Το Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector P. E., 1985) εξετάζει εννέα παράγοντες (μισθός, η προαγωγή, η σχέση με τον προϊστάμενο, τα προνόμια, η αναγνώριση/ανταμοιβή, οι διαδικασίες λειτουργίας του Οργανισμού, οι συνάδερφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία) της εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά 36 ερωτήσεις. Το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman & Oldham (Hackman & Oldham, 1976) εξετάζει πέντε μεταβλητές: την απαιτούμενη ποικιλία δεξιοτήτων, την συγκεκριμενοποίηση της ταυτότητας της εργασίας και τη σημαντικότητά της, την αυτονομία που απολαμβάνει ο εργαζόμενος και την επαναπληροφόριση για τα αποτελέσματα της εργασίας.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist (Weiss, Dawis, & England, 1967) μετράει την ικανοποίηση με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και κάνει δυνατή την λήψη μιας εξατομικευμένης άποψης της εργασιακής ικανοποίησης καθώς δύο άτομα που εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους μπορεί να την αντλούν από εντελώς διαφορετικούς παράγοντες. Το ερωτηματολόγιο διερευνά είκοσι διαφορετικούς παράγοντες ικανοποίησης, όπως την αξιοποίηση των δυνατοτήτων, τα επιτεύγματα, η δραστηριότητα, οι προαγωγές, η ευθύνη, η πολιτική και οι πρακτικές του Οργανισμού, το σύστημα αμοιβών, οι συνάδερφοι κ.α.

Το Job Descriptive Index (JDI) των Smith, Kendal & Hulin, (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο και περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις για τη διερεύνηση πέντε παραγόντων ικανοποίησης και συγκεκριμένα την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το μισθό και τις δυνατότητες προαγωγής (Spector P. E., 1997). Σήμερα τα εργαλεία αυτά είτε χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές αυτούσια είτε ως βάση προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο ερωτηματολόγιο.

2.4.4 Επιπτώσεις Εργασιακής Ικανοποίησης

Ως προς την σχέση παραγωγικότητας εργαζομένου και ικανοποίησης, έρευνες δείχνουν ότι η συνάφεια μεταξύ τους είναι περιορισμένη (Spector L. , 2000). Ο Locke υποστηρίζει ότι παραγωγικότητα του εργαζομένου ενδέχεται να συμβάλει στην ικανοποίησή του αν και η παραγωγικότητα μπορεί να σχετίζεται με άλλους παράγοντες όπως οι αποδοχές ή οι εργασιακές συνθήκες (Κάντας, 1998). Η θετική συνάφεια μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης είναι πιο ισχυρή για άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις (Warr , 2005).

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική ικανοποίηση κρίνεται σημαντική καθώς:

- ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν αποφεύγει την εργασία του. Μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Τα αίτια της αυθαίρετης απουσίας μπορούν να αναζητηθούν στην πολιτική του οργανισμού σχετικά με τις απουσίες (Κάντας, 1998).
- μειώνεται η πιθανότητα να εγκαταλείψει τη δουλειά του. Αν και οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας επηρεάζουν την απόφαση ενός εργαζομένου να μείνει ή να φύγει από την εργασία του η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζομένου θεωρείται θετική καθώς όσο πιο δυσαρεστημένος είναι ο εργαζόμενος τόσο πιθανότερο είναι να σκεφτεί την παραίτηση και την αλλαγή θέσης εργασίας (Greenberg & Baron, 2000).
- ο μη ικανοποιημένος εργαζόμενος ενδέχεται να συμπεριφέρεται άσχημα (Robbins P. , 2001).

Ως προς την μελέτη της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης και διαφόρων διαστάσεων της υγείας των εργαζομένων, βρέθηκε ότι το στρες στην εργασία συνδέεται με τα υψηλά επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας ή την μειωμένη ευημερία των εργαζομένων (Westover, 2011).

2.4.5 Πως Συνδέεται η Παρακίνηση με την Εργασιακή Ικανοποίηση

Στην βιβλιογραφία αναγνωρίζεται η θετική σχέση παρακίνησης – ικανοποίησης. Οι Tietjen & Myers (Tietjen & Myers, 1998) επισημαίνουν ότι θα πρέπει να μελετηθούν σε βάθος οι διάφορες θεωρίες κινήτρων, έτσι ώστε η διοίκηση να αντιληφθεί ποια είναι τα αποτελεσματικά κίνητρα που φτιάχνουν ισχυρά παρακινούμενους εργαζόμενους που θα εκφράζουν και υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Ουσιαστικά αναγνωρίζουν την θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά υπό προϋποθέσεις.

Ο Alshallah (Alshallah, 2004) επιχειρεί να κάνει διάκριση των όρων παρακίνησης - ικανοποίησης αναφέροντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα εξωτερικών παραγόντων, ενώ η παρακίνηση είναι κάτι που υπάρχει εσωτερικά στον εργαζόμενο. Εάν συνδυαστούν αυτά τα δύο μαζί, τότε το αποτέλεσμα είναι αυξημένη εργασιακή επίδοση και παραγωγικότητα.

Η Mooney (Mooney, 2015) ισχυρίζεται ότι η σχέση παρακίνησης ικανοποίησης διαφαίνεται από το επίπεδο της δέσμευσης (commitment) που έχει ένας εργαζόμενος στην επιχείρηση που εργάζεται. Με αυτή τη λογική, αυξημένη παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση έχουν ως αποτέλεσμα υψηλό επίπεδο δέσμευσης. Η δέσμευση πρακτικά μπορεί να επιτευχθεί αν η επιχείρηση εφαρμόσει κάποιες στρατηγικές όπως είναι η προσθηκη προκλήσεων στη δουλειά, η μείωση της ρουτίνας και η εφαρμογή της φιλοσοφίας οι προϊστάμενοι να είναι κοντά στον εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιβραβεύονται ηθικά και υλικά και να νιώθουν ότι οι προϊστάμενοι τους εμπιστεύονται.

Εμπειρικές μελέτες σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο και σε διάφορους κλάδους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό την θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (Roos & Van Eeden, 2008, Liu & Tang, 2011).

2.4.6 Η Επίδραση της Κρίσης στην Παρακίνηση και την Απόδοση

Οι Iordache & Criveanu (Iordache & Criveanu, 2010) υποστηρίζουν ότι κατά τη διάρκεια μια οικονομικής κρίσης οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την διατήρηση της εργασιακής τους ασφάλειας. Στο ίδιο πλαίσιο η Steiber (Steiber, 2013) υποστηρίζει ότι παρατηρείται κατά τη διάρκεια δυσχερών οικονομικών περιόδων μείωση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους καθώς αυτοί ενδιαφέρονται μόνο για την διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Επίσημη αναφορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Van Gyes & Szekér, 2013) υποστηρίζει ότι το κόψιμο μισθών λόγω της κρίσης θα είναι επιβλαβές για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ενώ μετά την έναρξη της κρίσης αυξήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση (οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι διατηρώντας απλά της δουλειά τους) εντούτοις, η παρακίνηση μειώθηκε λόγω της ανασφάλειας που επικρατεί. Από την μεριά των εργοδοτών οι Scott et al (Scott, McMullen, Royal, & Stark, 2010) επισημαίνουν ότι είναι αποτελεσματική σε περιόδους κρίσης τόσο η παροχή μη οικονομικών κινήτρων όσο και η παροχή ανταμοιβών για καλύτερη απόδοση ακόμα και σε καιρούς οικονομικής κρίσης.

Αντιστρόφως, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η ανασφάλεια της εργασίας είναι ένας μεγάλος παράγοντας παρακίνησης, μέσα στην κρίση. Οι Mehri et al (Mehri, Iqbal, Hekmat, & Ishaq, 2011) σε έρευνα τους σε Τράπεζες στο Ιράν έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν δουλέψει κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι πιο ανασφαλείς και αυτή η ανασφάλεια τους παρακινεί, ενώ οι εργαζόμενοι που έπιασαν δουλειά μετά τη λήξη της κρίσης δεν έχουν επηρεαστεί από την εργασιακή ανασφάλεια και έχουν μεγάλα ποσοστά παρακίνησης και ικανοποίησης.

παρακινούνται από αυτήν. Οι Dewhurst et al (2009), θεωρούν ότι είναι ευκαιρία για τις διοικήσεις να παρακινούν τους εργαζόμενους τους με μη χρηματικά κίνητρα προκειμένου να εργάζονται αποδοτικά.

Η κρίση πέρα από τη γενικότερη αναθεώρηση των απόψεων μας απαιτεί και αλλαγή των δεξιοτήτων ως προς την διοίκηση προσωπικού.

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Απόδοση των Τραπεζικών Υπαλλήλων

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται με τη βοήθεια της μεθόδου της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας και στην παρακίνηση για αποδοτικότερη εργασία. Αναλυτικότερα μελετάται η ικανότητα των ερωτήσεων να διαχωρίσουν στατιστικά τις επιμέρους δημογραφικές ομάδες. Επίπλεον τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη βοήθεια της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για την κατασκευή στατιστικών μοντέλων που περιγράφουν την επιροή της οικονομική κρίση στους τραπεζικούς υπαλλήλους σχετικά με την ικανοποίησή τους ως προς τις συνθήκες εργασίας και την παρακίνηση που τους δίδεται για αποδοτικότερη εργασία.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με τη βοήθεια του εργαλείου Google Forms και βρίσκεται στην ακόλουθη διεύθυνση [Ανθρώπινο Δυναμικό και Οικονομική Κρίση στον τραπεζικό κλάδο](#). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 27 ερωτήσεις. Οι πρώτες 5 είναι δημογραφικού περιεχομένου. Οι επόμενες 5 αφορούν την επιροή της οικονομικής κρίσης στους εργαζόμενους. Ακολουθούν 6 ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση των τραπεζικών υπαλλήλων και 11 ακόμη ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίησή τους.

Η ανάλυση που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού εργαλείου R. Ο σχετικός κώδικας παρατίθεται στο Παράρτημα.

3.1 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Ο συνολικός πληθυσμός των τραπεζικών υπαλλήλων που αφορά η έρευνα είναι N'=363. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι εργάζονται σε κεντρική μονάδα της Αθήνας σε συστημική τράπεζα. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν διαδικτυακά είναι N=79, ποσοστό 18.8% επί του πληθυσμού. Η ανάλυση των απαντήσεων σχετικά με το Φύλο, την Ηλικία, το Μορφωτικό Επίπεδο, τη Θέση Εργασίας και τα Έτη Προϋπηρεσίας στην τράπεζα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-1. Στο σύνολο του δείγματος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι άνδρες, ηλικίας 30-40, με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και δουλεύουν ως υπάλληλοι στην τράπεζα έως 10 χρόνια. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού εργαλείου R.

Πίνακας 0-1: Δημογραφική Ανάλυση

	Κατηγορία	Πλήθος	Ποσοστό επί του συνόλου
Φύλο	Άνδρας	45	56,96%
	Γυναίκα	34	43,04%
Ηλικία	<30	14	17,72%
	30-40	32	40,51%
	40-50	26	32,91%
	>50	7	8,86%
Μορφωτικό Επίπεδο	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	0	0%
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	9	11,39%
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	29	36,71%
	Μεταπτυχιακό	35	44,3%

	Διδακτορικό	6	7,59%
Θέση Εργασίας	Υπάλληλος	56	70,89%
	Προϊστάμενος	19	32,2%
	Διευθυντής	4	5,06%
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα	<5	25	31,65%
	5-10	22	27,85%
	11-15	13	16,46%
	16-20	11	13,92%
	>20	8	10,13%

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται ο συντελεστής Cronbach's α . Στη συγκεκριμένη περίπτωση ισχύει $\alpha=0.74$ με 95% διάστημα εμπιστοσύνης [0.66,0.82]. Συνεπώς το ερωτηματολόγιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποδεκτό.

3.2 Στατιστική Ανάλυση Ερωτήσεων και Συσχετισμός τους με Δημογραφικά Στοιχεία

Για την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων στα επιμέρους ερωτήματα της έρευνας και τη δημιουργία μεταβλητών που επιτρέπουν τη μελέτη της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση, χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert. Αναλυτικότερα, ακολουθείται η βαθμονόμηση του Πίνακα 3-2 στις απαντήσεις.

Πίνακας 0-2: Ποσοτικοποίηση Απαντήσεων του Ερωτηματολογίου

Απάντηση	Ερώτηση με θετικό αντίκτυπο	Ερώτηση με αρνητικό αντίκτυπο
----------	-----------------------------	-------------------------------

Διαφωνώ Έντονα	1	5
Διαφωνώ	2	4
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	3	3
Συμφωνώ	4	2
Συμφωνώ Έντονα	5	1

Βάσει της παραπάνω βαθμονόμησης, κατασκευάζονται τεστ ελέγχου τύπου t-test για κάθε ερώτημα του ερωτηματολογίου και ελέγχονται ως προς τη στατιστική σημαντικότητά τους στο διαχωρισμό των επιμέρους κατηγοριών κάθε ερώτησης δημογραφικού περιεχομένου. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτημα μη δημογραφικού περιεχομένου θεωρούμε την αντίστοιχη απάντηση ανά δημογραφική κατηγορία ως μία τυχαία μεταβλητή X με πεδίο τιμών $\Omega=\{1,2,3,4,5\}$. Για παράδειγμα, στην ερώτηση σχετικά με τον αν οι εργαζόμενοι έχουν επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση, υπάρχουν 3 τυχαίες μεταβλητές ως προς τη θέση εργασίας: η απάντηση από τον εργαζόμενο υπάλληλο X_1 , τον εργαζόμενο προϊστάμενο X_2 και τον εργαζόμενο διευθυντή X_3 αντίστοιχα. Κάθε στατιστικό τεστ t-test που εφαρμόζεται σε ερώτηση μη δημογραφικού περιεχομένου είναι τύπου Welch Two Sided και εξετάζει κατά πόσο η μέση τιμή m_x της τυχαίας μεταβλητής X διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τη μέση τιμή $m_{\sim x}$ της τυχαίας μεταβλητής $\sim X$. Η μεταβλητή αυτή περιλαμβάνει όλες τις τυχαίες μεταβλητές που αντιστοιχούν στην ερώτηση, εκτός της τυχαίας μεταβλητής X .

Στην ανάλυση που ακολουθεί καταγράφονται μόνο τα t-test τα οποία είναι στατιστικά σημαντικά: $p\text{-value}<0.05$. Για κάθε ένα από αυτά καταγράφεται η τιμή του t , οι βαθμοί ελευθερίας df , το κατά 95% διάστημα εμπιστοσύνης του t-test καθώς και η μέση τιμή ως προς το δείγμα των επιμέρους μεταβλητών X και $\sim X$.

3.2.1 Οικονομική Κρίση

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα t-test για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με την οικονομική κρίση. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης παρουσιάζονται

στον Πίνακα 3-3. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι που έχουν λάβει Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση φαίνεται να έχουν επηρεασθεί περισσότερο κατά μέσο όρο από την οικονομική κρίση καθώς η ψυχολογία τους δεν είναι καλή, φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους και η οικονομική τους κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι.

Επίσης οι εργαζόμενοι με ηλικία 30-40 έχουν κατά μέσο όρο χειρότερη οικονομική κατάσταση και αισθάνονται εγκλωβισμένοι σε μία δουλειά που δεν τους ικανοποιεί. Ωστόσο, η οικονομική κρίση δε φαίνεται κατά μέσο όρο να έχει επιροή στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι με θέση διευθυντή φοβούνται περισσότερο κατά μέσο όρο ότι θα χάσουν τη δουλειά τους σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ενώ οι εργαζόμενοι με διδακτορικό αισθάνονται περισσότερο κατά μέσο όρο εγκλωβισμένοι σε μία δουλειά που δεν τους ικανοποιεί.

Πίνακας 0-3: Ικανότητα των Ερωτήσεων Οικονομικής Κρίσης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου

	Ερώτηση	Welch Two Sided t-test
1-OK1	Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση.	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση $t = -2.2685, df = 12.915, p\text{-value} = 0.0411$ 95% conf. int.: [-1.004, -0.024] sample estimates: $m_X = 2.111, m_{\sim X} = 2.625$</p> <p>Θέση Εργασίας: Διευθυντής $t = -7.2236, df = 75, p\text{-value} = 3.529e-10$ 95% conf. int.: [-0.823, -0.467] sample estimates: $m_X = 2.000, m_{\sim X} = 2.644737$</p>

2-OK2	Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης.	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>t = -4.0267, df = 20.024, p-value = 0.0006596</p> <p>95% conf. int. :[-1.149, -0.365]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.222$, $m_{\sim X} = 2.979$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:>20</p> <p>t = -3.2581, df = 10.879, p-value = 0.007731</p> <p>95% conf. int. [-1.1176444, -0.2156889]</p> <p>sample estimates:</p> <p>$m_X = 2.375$, $m_{\sim X} = 3.042$</p>
3-OK3	Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει, σε σχέση με πέρυσι.	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>t = -2.358, df = 74.963, p-value = 0.02098</p> <p>95% conf. int.: [-0.692, -0.058]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.125$, $m_{\sim X} = 2.500$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>t = -3.6415, df = 23.791, p-value = 0.00131</p> <p>95% conf. int.: [-1.1317487, -0.3126958]</p> <p>sample estimates: $m_X = 1.778$, $m_{\sim X} = 2.500$</p>
4-OK4	Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί.	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>t = -2.0276, df = 68.202, p-value = 0.04651</p> <p>95% conf. int.: [-0.889, -0.007]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.844$, $m_{\sim X} = 3.292$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>t = -5.0507, df = 10.719, p-value = 0.0004025</p> <p>95% conf. int. [-1.469, -0.576]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.167$, $m_{\sim X} = 3.189$</p>

5-OK5	<p>Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου.</p>	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>t = -2.6422, df = 75.359, p-value = 0.01001</p> <p>95% conf. int.: [-0.713,-0.100]</p> <p>sample estimates: $m_X=3.219$, $m_{\sim X}=3.625$</p>
-------	--	--

3.2.2 Εργασιακή Παρακίνηση

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα των t-test για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με την παρακίνηση που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι για αποτελεσματικότερη εργασία. Βάσει του Πίνακα 3-4, οι εργαζόμενοι είτε με ηλικία 30-40 ή με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή διδακτορικό ή με θέση εργασίας υπαλλήλου θέλουν να δουλεύουν περισσότερο αποτελεσματικά κατά μέσο όρο για να αυξήσουν τις αποδοχές τους. Δε φαίνεται να ισχύει το ίδιο για τους εργαζόμενους στη θέση του προϊσταμένου.

Οι εργαζόμενοι με ηλικία από 30 έως 40 ή με θέση εργασίας αυτή του υπαλλήλου θέλουν περισσότερο κατά μέσο όρο να δουλεύουν αποτελεσματικά για να εξελιχθούν ως άνθρωποι, ενώ ουδέτεροι κατά μέσο όρο εμφανίζονται οι εργαζόμενοι στη θέση του προϊσταμένου.

Πίνακας 0-4: Ικανότητα των Ερωτήσεων Εργασιακής Παρακίνησης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου

	Ερώτηση	Welch Two Sample t-test
	<p>Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να:</p>	

6-ΕΠ1	Αυξήσω τις αποδοχές μου.	<p>Ηλικία: 30-40 $t = 2.3837, df = 76.388, p\text{-value} = 0.01963$ 95% conf. int.: [0.045, 0.497] sample estimates: $m_X = 4.000, m_{\sim X} = 3.729$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση $t = 3.2696, df = 47, p\text{-value} = 0.002019$ 95% conf. int.: [0.104, 0.437] sample estimates: $m_X = 4.000, m_{\sim X} = 3.729$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό $t = 2.7091, df = 73, p\text{-value} = 0.008402$ 95% conf. int.: [0.046, 0.305] sample estimates: $m_X = 4.000, m_{\sim X} = 3.824$</p> <p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος $t = 2.6797, df = 37.157, p\text{-value} = 0.01092$ 95% conf. int.: [0.089, 0.638] sample estimates: $m_X = 3.946, m_{\sim X} = 3.583$</p> <p>Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος $t = -2.2178, df = 25.834, p\text{-value} = 0.03558$ 95% conf. int.: [-0.653, -0.025] sample estimates: $m_X = 3.579, m_{\sim X} = 3.918$</p>
7-ΕΠ2	Εξελιχθώ ως ανθρωπος	<p>Ηλικία: 30-40 $t = 3.5693, df = 74.258, p\text{-value} = 0.0006317$ 95% conf. int.: [0.221, 0.779] sample estimates: $m_X = 4.063, m_{\sim X} = 3.563$</p> <p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος $t = 2.474, df = 50.559, p\text{-value} = 0.01676$ 95% conf. int.: [0.071, 0.679] sample estimates: $m_X = 3.875, m_{\sim X} = 3.500$</p> <p>Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος $t = -2.2942, df = 33.01, p\text{-value} = 0.02828$ 95% conf. int.: [-0.715, -0.043]</p>

		sample estimates: $m_X= 3.473, m_{\sim X}= 3.852$
8-ΕΠ3	Κερδίσω το σεβασμό των προϊσταμένων μου	<p>Ηλικία: 40-50</p> <p>$t = 2.5365, df = 54.565, p\text{-value} = 0.01409$</p> <p>95% conf. int.: [0.093,0.796]</p> <p>sample estimates:$m_X=3.500, m_{\sim X}=3.056$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:6-10</p> <p>$t = -2.3751, df = 50.898, p\text{-value} = 0.02135$</p> <p>95% conf. int.: [-0.740, -0.062]</p> <p>sample estimates:$m_X=2.909, m_{\sim X} =3.310$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20</p> <p>$t = 2.8268, df = 15.018, p\text{-value} = 0.01274$</p> <p>95% conf. int.: [0.150, 1.072]</p> <p>sample estimates:$m_X=3.727, m_{\sim X}= 3.116$</p>
9-ΕΠ4	Κερδίσω το σεβασμό των συναδέλφων μου	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>$t = 2.26, df = 71.328, p\text{-value} = 0.02687$</p> <p>95% conf. int.: [0.042, 0.671]</p> <p>sample estimates:$m_X= 3.690, m_{\sim X}=3.333$</p>
10-ΕΠ5	Προαχθώ σε ανώτερη θέση	<p>Μορφωτικό Επίπεδο:Διδακτορικό</p> <p>$t = 3.2848, df = 73, p\text{-value} = 0.001569$</p> <p>95% conf. int.: [0.096,0.391]</p> <p>sample estimates: $m_X= 4.000, m_{\sim X}= 3.757$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: <5</p> <p>$t = 2.1102, df = 65.601, p\text{-value} = 0.03866$</p> <p>95% conf. int.: [0.015, 0.524]</p> <p>sample estimates: $m_X= 3.960, m_{\sim X}= 3.691$</p>

11- ΕΠ6	Μην χάσω τη δουλειά μου.	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>t = 2.6524, df = 26.03, p-value = 0.01343 95% conf. int.: [0.092, 0.727] sample estimates: $m_x = 3.889$, $m_{\sim x} = 3.479$</p> <p>Θέση Εργασίας: Διευθυντής</p> <p>t = -2.9408, df = 3.7273, p-value = 0.04622 95% conf. int.: [-1.531, -0.022] sample estimates: $m_x = 2.750$, $m_{\sim x} = 3.526$</p>
------------	--------------------------	---

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας 40-50 επιθυμούν περισσότερο κατά μέσο όρο να κερδίσουν το σεβασμό των προϊσταμένων τους, όπως και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στην τράπεζα από 16-20 χρόνια. Οι τραπεζικοί εργαζόμενοι που έχουν λάβει τριτοβάθμια εκπαίδευση επιθυμούν περισσότερο κατά μέσο όρο να κερδίσουν το σεβασμό των συναδέλφων τους, ενώ αυτοί με διδακτορικό τίτλο σπουδών ή με προϋπηρεσία στην τράπεζα λιγότερο από 5 χρόνια θέλουν να προαχθούν σε ανώτερη θέση. Τέλος, οι εργαζόμενοι με δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρακινούνται περισσότερο κατά μέσο όρο να δουλέψουν αποτελεσματικά φοβούμενοι μην χάσουν τη δουλειά τους, ενώ το αντίθετο ισχύει για τους εργαζόμενους με θέση διευθυντή.

3.2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα των t-test για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με την ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας σχετικά με την εργασία τους. Για κάθε ερώτηση συναφή με την εργασιακή ικανοποίηση, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.5 τα αποτελέσματα των t-test με p-value < 0.05. Βάσει του πίνακα αυτού, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με ηλικία μικρότερη των 30 δεν θεωρούν ότι πληρώνονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους με διδακτορικό ή αυτούς που έχουν από 6 έως 10 χρόνια προϋπηρεσία στην τράπεζα.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας από 30 έως 40 ή με θέση υπαλλήλου θεωρούν κατά μέσο όρο ότι οι δυνατότητες προαγωγής που τους δίνονται είναι λίγες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ομάδες του δείγματος. Οι εργαζόμενοι ηλικίας 40-50 είναι ουδέτεροι κατά μέσο όρο ως προς τις παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού. Επίσης, οι εργαζόμενοι με θέση προϊσταμένου πιστεύουν κατά μέσο όρο ότι υπάρχουν πολλοί κανόνες ή διαδικασίες που δυσκολεύουν/μπλοκάρουν τη δουλειά τους και συνεπώς αυξάνουν τον όγκο εργασίας σε

σύγκριση με τους εργαζόμενους με διαφορετική θέση. Το παραπάνω επιχείρημα δε φαίνεται να βρίσκει εφαρμογή στους εργαζόμενους στη θέση του υπαλλήλου.

Σχετικά με το ερώτημα κατά πόσο οι τραπεζικοί υπάλληλοι βρίσκουν κάποιες φορές ανούσια τη δουλειά τους, οι εργαζόμενοι με θέση υπαλλήλου, οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό, οι εργαζόμενοι με διδακτορικό και οι εργαζόμενοι ηλικίας 30-40 συμφωνούν κατά μέσο όρο περισσότερο από τις υπόλοιπες δημογραφικές κατηγορίες. Οι εργαζόμενοι με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι κατά μέσο όρο ουδέτεροι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με εκπαίδευση διαφορετική της τριτοβάθμιας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με διδακτορικό θεωρούν περισσότερο κατά μέσο όρο ότι υπάρχουν αντιδικίες/συγκρούσεις και έλλειψη επικοινωνίας στη δουλειά τους.

Οι τραπεζικοί υπάλληλοι με ηλικία μικρότερη των 30 ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν κατά μέσο όρο σχετικά με το ότι η εργασία τους δεν εκτιμάται. Επιπλέον θεωρούν κατά μέσο όρο ότι πρέπει να δουλεύουν πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους άλλης ηλικίας. Ουδέτεροι κατά μέσο όρο ως προς το προηγούμενο ερώτημα εμφανίζονται οι εργαζόμενοι ηλικίας 30-40 σε σύγκριση με τις άλλες ηλικίες. Επίσης οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι και οι υπάλληλοι με διδακτορικό νιώθουν λιγότερη ευχαρίστηση με το αντικείμενο εργασίας τους σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες και τους εργαζόμενους με άλλο τίτλο σπουδών αντίστοιχα. Οι τραπεζικοί εργαζόμενοι με θέση διευθυντή και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στην τράπεζα από 11-15 χρόνια είναι κατά μέσο όρο ευχαριστημένοι με το αντικείμενο εργασίας τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι ηλικίας 40-50 και οι εργαζόμενοι με διδακτορικό αισθάνονται κατά μέσο όρο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους σε αντιστοιχία με τις υπόλοιπες ομάδες, ενώ οι εργαζόμενοι στη θέση υπαλλήλου δεν είναι κατά μέσο όρο ικανοποιημένοι. Επίσης, οι εργαζόμενοι με διδακτορικό πιστεύουν κατά μέσο όρο ότι ο προϊστάμενός τους δεν δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα των υφισταμένων του σε σύγκριση με τους εργαζόμενους χωρίς διδακτορικό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι κατά μέσο όρο ουδέτεροι ως προς το προηγούμενο ερώτημα.

Πίνακας 0-5: Ικανότητα των Ερωτήσεων Εργασιακής Ικανοποίησης στο στατιστικό διαχωρισμό των κατηγοριών δημογραφικού περιεχομένου

	Ερώτηση	Welch Two Sample t-test
12- E11	Πληρώνομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	<p>Ηλικία: <30</p> <p>t = -4.0192, df = 28.984, p-value = 0.0003801 95% conf. int. :[1.163, -0.378] sample estimates:$m_X = 2.214$, $m_{\sim X} = 2.985$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>t = 5.4027, df = 9.6115, p-value = 0.0003443 95% conf. int. :[0.622, 1.504] sample estimates:$m_X = 3.833$, $m_{\sim X} = 2.771$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:6-10</p> <p>t = 2.1887, df = 44.212, p-value = 0.03394 95% conf. int.: [0.0363, 0.879] sample estimates:$m_X = 3.182$, $m_{\sim X} = 2.724$</p>
13- E12	Οι δυνατότητες προαγωγής που μου δίδονται είναι πολύ λίγες.	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>t = -2.5363, df = 73.095, p-value = 0.01334 95% conf. int.: [-0.799, -0.096] sample estimates:$m_X = 2.156$, $m_{\sim X} = 2.604$</p> <p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος</p> <p>t = -2.3889, df = 44.024, p-value = 0.02125 95% conf. int.: [-0.856, -0.073] sample estimates:$m_X = 2.286$, $m_{\sim X} = 2.750$</p>
14- E13	Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του.	
15- E14	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις παροχές (πέραν του μισθού) που	<p>Ηλικία: 40-50</p> <p>t = 2.0887, df = 40.741, p-value = 0.04303 95% conf. int.: [0.014, 0.824]</p>

	λαμβάνω.	sample estimates: $m_x= 2.808, m_{\sim x}=2.389$
16- EI5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.	
17- EI6	Υπάρχουν πολλοί κανόνες ή διαδικασίες που δυσκολεύουν/μπλοκάρουν τη δουλειά μου και συνεπώς αυξάνουν τον όγκο εργασίας.	<p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος</p> <p>$t = 2.5425, df = 49.843, p\text{-value} = 0.01416$ 95% conf. int.: [0.090,0.767]</p> <p>sample estimates:$m_x= 2.429, m_{\sim x}=2.000$</p> <p>Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος</p> <p>$t = -2.6786, df = 36.377, p\text{-value} = 0.01103$ 95% conf. int.: [-0.813, -0.112]</p> <p>sample estimates:$m_x= 1.947, m_{\sim x}=2.410$</p>
18- EI7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου και περνάω καλά μαζί τους.	
19- EI8	Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι ανούσια.	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>$t = -3.0774, df = 66.709, p\text{-value} = 0.003028$ 95% conf. int.: [-1.100,-0.234]</p> <p>sample estimates:$m_x= 2.438, m_{\sim x}=3.104$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>$t = 3.8114, df = 64.283, p\text{-value} = 0.0003119$ 95% conf. int.: [0.379,1.213]</p> <p>sample estimates:$m_x= 3.345, m_{\sim x}=2.549$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Μεταπτυχιακό</p> <p>$t = -3.5259, df = 66.28, p\text{-value} = 0.0007711$ 95% conf. int.: [-1.183,-0.328]</p>

		<p>sample estimates:$m_X = 2.394, m_{\sim X} = 3.149$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>$t = -7.7182, df = 73, p\text{-value} = 4.76e-11$</p> <p>95% conf. int.: [-1.139, -0.672]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.000, m_{\sim X} = 2.906$</p> <p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος</p> <p>$t = -2.6827, df = 51.767, p\text{-value} = 0.009781$</p> <p>95% conf. int.: [-1.030, -0.149]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.661, m_{\sim X} = 3.250$</p>
20- EI9	Υπάρχουν αντιδικίες/συγκρούσεις και έλλειψη επικοινωνίας στη δουλειά μου.	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>$t = -2.2572, df = 65.674, p\text{-value} = 0.02733$</p> <p>95% conf. int.: [-0.767, -0.047]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.966, m_{\sim X} = 3.373$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>$t = 3.4113, df = 8.8815, p\text{-value} = 0.007884$</p> <p>95% conf. int.: [0.221, 1.095]</p> <p>sample estimates:$m_X = 3.833, m_{\sim X} = 3.176$</p>
21- EI10	Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος απέναντί μου.	
22- EI11	Νιώθω ότι η εργασία μου δεν εκτιμάται.	<p>Ηλικία: <30</p> <p>$t = 2.2013, df = 20.031, p\text{-value} = 0.0396$</p> <p>95% conf. int.: [0.027, 0.986]</p> <p>sample estimates:$m_X = 3.143, m_{\sim X} = 2.636$</p>
23- EI12	Νιώθω ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου.	<p>Ηλικία: <30</p> <p>$t = 3.5442, df = 28.315, p\text{-value} = 0.00139$</p> <p>95% conf. int.: [0.318, 1.1884]</p> <p>sample estimates:$m_X = 3.572, m_{\sim X} = 2.818$</p> <p>Ηλικία: 30-40</p>

		<p>t = -2.6414, df = 59.254, p-value = 0.01054</p> <p>95% conf. int.: [-1.044,-0.144]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.594, m_{\sim X} = 3.188$</p>
24- EI13	Νιώθω ευχαρίστηση με το αντικείμενο εργασίας μου.	<p>Ηλικία: 30-40</p> <p>t = -2.6422, df = 75.359, p-value = 0.01001</p> <p>95% conf. int.: [-0.713, -0.100]</p> <p>sample estimates:$m_X = 3.219, m_{\sim X} = 3.625$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>t = -3.6408, df = 7.8583, p-value = 0.006785</p> <p>95% conf. int.: [-1.112,-0.248]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.833, m_{\sim X} = 3.514$</p> <p>Θέση Εργασίας: Διευθυντής</p> <p>t = 6.6981, df = 75, p-value = 3.399e-09</p> <p>95% conf. int.: [0.398, 0.734]</p> <p>sample estimates: $m_X = 4.000, m_{\sim X} = 3.434$</p> <p>Έτη Προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 11-15</p> <p>t = 2.4224, df = 16.11, p-value = 0.02757</p> <p>95% conf. int.: [0.069,1.031]</p> <p>sample estimates:$m_X = 3.923, m_{\sim X} = 3.373$</p>
25- EI14	Οι στόχοι της υπηρεσίας μου και τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν μου είναι ξεκάθαροι.	
26- EI15	Αισθάνομαι ότι οι αποδοχές μου δεν είναι ικανοποιητικές.	<p>Ηλικία: 40-50</p> <p>t = 2.028, df = 43.121, p-value = 0.04877</p> <p>95% conf. int.: [0.003, 0.884]</p> <p>sample estimates:$m_X = 2.962, m_{\sim X} = 2.519$</p>

		<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>t = 2.5443, df = 5.8878, p-value = 0.04456</p> <p>95% conf. int. [0.031, 1.780]</p> <p>sample estimates: $m_X = 3.500$, $m_{\sim X} = 2.595$</p> <p>Θέση Εργασίας: Υπάλληλος</p> <p>t = -2.4216, df = 49.614, p-value = 0.01915</p> <p>95% conf. int.: [-0.882, -0.082]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.518$, $m_{\sim X} = 3.000$</p>
27- EI16	Ο προϊστάμενος μου δεν δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα των υφισταμένων του.	<p>Μορφωτικό Επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</p> <p>t = 2.4659, df = 60.562, p-value = 0.01651</p> <p>95% conf. int.: [0.096, 0.924]</p> <p>sample estimates: $m_X = 3.138$, $m_{\sim X} = 2.627$</p> <p>Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό</p> <p>t = -8.0759, df = 73, p-value = 1.014e-11</p> <p>95% conf. int.: [-1.095, -0.662]</p> <p>sample estimates: $m_X = 2.000$, $m_{\sim X} = 2.878$</p>

3.3 Στατιστικά Μοντέλα για τη Μελέτη της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση

Στην παρούσα ενότητα κατασκευάζονται γραμμικά μοντέλα παλινδρόμησης για την ερμηνεία της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας. Συγκεκριμένα, για κάθε τραπεζικό υπάλληλο κατασκευάζουμε 3 νέους δείκτες που μετράνε την επίδραση της οικονομικής κρίσης (ScoreCrisis), την παρακίνηση (ScoreMotivation) αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων (ScoreSatisfaction). Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης της οικονομικής κρίσης (ScoreCrisis), τόσο περισσότερο έχει επηρεαστεί ο τραπεζικός υπάλληλος από την οικονομική κρίση. Αντίθετα, οι δύο άλλοι δείκτες (ScoreMotivation, ScoreSatisfaction) είναι ανάλογοι των βαθμών παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην ανάλυση που ακολουθεί, τα αντίστοιχα μοντέλα παλινδρόμησης που παρουσιάζονται είναι αυτά με το μικρότερο δείκτη AIC (Akaike Information Criterion). Σκοπός είναι το μοντέλο να είναι όσο το δυνατόν απλούστερο και να ερμηνεύει ικανοποιητικά τα δεδομένα.

3.3.1 Μελέτη της Σχέσης της Οικονομικής Κρίσης και των Δημογραφικών Στοιχείων

Για τη μελέτη της σχέσης της οικονομικής κρίσης βάσει των δημογραφικών στοιχείων των τραπεζικών εργαζομένων, αναλύονται τα μοντέλα της μορφής

Δείκτης Οικονομικής Κρίσης ~ Φύλο + Ηλικία + Μορφωτικό Επίπεδο + Θέση Εργασίας + Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα + Φύλο * Ηλικία + Φύλο * Θέση

Εργασίας + Φύλο * Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα + Μορφωτικό Επίπεδο

* Θέση Εργασίας + Μορφωτικό Επίπεδο * Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα + Θέση Εργασίας

* Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα

Από όλα τα μοντέλα επιλέγεται εκείνο με το μικρότερο δείκτη AIC. Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές του μοντέλου με $p\text{-value} < 0.05$ παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-6.

Πίνακας 0-6: Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης για τη μελέτη της οικονομικής κρίσης βάσει των δημογραφικών δεδομένων.

Μεταβλητή	Εκτίμηση	Std Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	15.0000	2.0599	7.282	5.04e-09
Φύλο:Γυναίκα	11.3916	4.8569	2.345	0.02369
Ηλικία:<30	-6.6314	3.0380	-2.183	0.03456
Ηλικία:30-40	-6.7267	2.6779	-2.512	0.01584
Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	-8.5090	3.3671	-2.527	0.01526

Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:>20	-7.4271	3.5727	-2.079	0.04363
Φύλο:Άνδρας, Ηλικία:<30	11.9498	4.0833	2.927	0.00546
Φύλο:Άνδρας,Ηλικία30-40	7.6165	3.3588	2.268	0.02843
Φύλο:Άνδρας, Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:>20	12.2639	5.3030	2.313	0.02559
Μορφωτικό Επίπεδο: Μεταπτυχιακό, Θέση Εργασίας:Προϊστάμενος	4.4645	1.9166	2.329	0.02460
Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος, Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15	6.8301	2.4495	2.788	0.00786
Residual standard error: 2.06 on 43 degrees of freedom Multiple R-squared: 0.6479, F-statistic: 2.198 on 36 and 43 DF, p-value: 0.00702				

Το μοντέλο αυτό κρίνεται ικανοποιητικό καθώς ο δείκτης R-squared είναι σχετικά μεγάλος Multiple R-squared: 0.6479, ενώ το τεστ υπόθεσης (hypothesis test) με υπόθεση H_0 όλοι οι συντελεστές των μεταβλητών να είναι μηδενικές έχουν χαμηλό p-value=0.00702.

Βάσει του μοντέλου αυτού, αν οι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι γυναίκες ή άνδρες ηλικίας έως 40 ή άνδρες με προϋπηρεσία στην τράπεζα περισσότερο από 20 χρόνια, ή προϊστάμενοι με μεταπτυχιακό ή προϊστάμενοι με προϋπηρεσία στην τράπεζα μεταξύ 11 και 15 χρόνων, ο δείκτης της οικονομικής κρίσης αυξάνεται. Συνεπώς οι δημογραφικές αυτές κατηγορίες επηρεάζονται λιγότερο από την οικονομική κρίση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 40 ετών ή με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή με προϋπηρεσία στην τράπεζα πάνω από 20 χρόνια

έχουν μικρότερο δείκτη οικονομικής κρίσης. Συνεπώς εμφανίζονται περισσότερο επηρεασμένοι από την κρίση.

3.3.2 Μελέτη της Επίδρασης της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Παρακίνηση

Στην παρούσα ενότητα μελετάμε την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή παρακίνηση των τραπεζικών υπαλλήλων. Αναλυτικότερα κατασκευάζουμε γραμμικά μοντέλα που συνδέουν το δείκτη εργασιακής παρακίνησης (ScoreMotivation) συναρτήσει των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων και των ερωτήσεων που συνδέονται με την οικονομική κρίση. Στον Πίνακα 3.7 παρουσιάζονται οι βασικές μεταβλητές του μοντέλου που συνδέουν τις ερωτήσεις οικονομικής κρίσης, και των δημογραφικών στοιχείων με το δείκτη παρακίνησης.

Πίνακας 0-7: Βασικές μεταβλητές του γραμμικού μοντέλου μελέτης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή παρακίνηση.

Μεταβλητή	Εκτίμηση	Std Error	t value	Pr(> t)
Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	-234.1405	34.8666	-6.715	0.02146
Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	-40.87772	6.0279	-6.781	0.02106
Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	-28.9249	4.5889	-6.303	0.02426
Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου	75.6964	10.6295	7.121	0.01915
Φύλο: Άνδρας Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική	-10.2853	1.0006	-10.279	0.00933

κρίση				
Φύλο:Άνδρας Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	17.3421	2.2072	7.857	0.01582
Φύλο:Άνδρας Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	13.1015	2.4997	5.241	0.03453
Ηλικία30-40 Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	-31.8278	6.2001	-5.133	0.03592
Ηλικία<30 Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	30.8512	4.1508	7.433	0.01762
Ηλικία30-40:Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	7.7391	1.3672	5.661	0.02982
Ηλικία<30 Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	32.56	5.2201	6.238	0.02475
Ηλικία>50 Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	-40.0768	8.1578	-4.913	0.03902
Ηλικία30-40 Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	39.6196	5.4059	7.329	0.01811
Ηλικία<30	-80.6221	11.5064	-7.007	0.01977

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου				
Ηλικία30-40 Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου	-72.7189	10.3887	-7.000	0.01980
Μορφωτικό Επίπεδο:Μεταπτυχιακό Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση	3.9258	0.8846	4.438	0.04721
Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	237.8025	42.4986	5.596	0.03049
Μορφωτικό Επίπεδο:Διδακτορικό Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	265.3078	46.6635	5.686	0.02957
Μορφωτικό Επίπεδο:Μεταπτυχιακό Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	246.6626	39.3971	6.261	0.02457
Μορφωτικό Επίπεδο: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	247.5898	39.4522	6.276	0.02446

Μορφωτικό Επίπεδο: Διδακτορικό Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	22.5140	3.7572	5.992	0.02674
Μορφωτικό Επίπεδο: Μεταπτυχιακό Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει σε σχέση με πέρυσι	18.1170	2.5163	7.200	0.01875
Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	-7.9112	1.2777	-6.192	0.02511
Μορφωτικό Επίπεδο:Διδακτορικό Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	-12.6234	2.5927	-4.869	0.03969
Μορφωτικό Επίπεδο:Μεταπτυχιακό Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	-6.9294	1.3091	-5.293	0.03389
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 11-15 Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση	-68.2397	11.2074	-6.089	0.02593
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 16-20 Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση	-39.7873	5.9562	-6.680	0.02168
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20 Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης	40.6403	6.0752	6.690	0.02162

Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 11-15 Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	23.7865	3.8387	6.197	0.02507
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20 Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί	37.4969	5.8727	6.385	0.02366
Residual standard error: 0.5045 on 2 degrees of freedom Multiple R-squared: 0.9988, Adjusted R-squared: 0.9534 F-statistic: 22.01 on 77 and 2 DF, p-value: 0.04439				

Βάσει των μεταβλητών και των συντελεστών αυτών στο γραμμικό μοντέλο, είναι δυνατή η εξαγωγή των ακόλουθων συμπερασμάτων:

1. Η ψυχολογική επιρροή της οικονομικής κρίσης στις γυναίκες αυξάνει την παρακίνηση σε σχέση με τους άνδρες. Αντίθετα, οι άντρες παρακινούνται περισσότερο από τις γυναίκες για αποδοτικότερη εργασία, φοβούμενοι μη χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας της οικονομικής κρίσης ή εξαιτίας της οικονομικής τους κατάστασης.
2. Οι εργαζόμενοι με ηλικία 30-40 ή μικρότερη από 30 παρακινούνται περισσότερο σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες λόγω της επιδείνωσης της οικονομικής τους κατάστασης ή του εγκλωβισμού τους σε μία δουλειά που δεν τους ικανοποιεί.
3. Οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό παρακινούνται περισσότερο σε σύγκριση με τους υπαλλήλους με άλλο μορφωτικό επίπεδο λόγω της επιρροής της οικονομικής κρίσης στον ψυχολογικό τους τομέα, ή φοβούμενοι ότι είναι πιθανό να χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας της κρίσης ή λόγω της επιδείνωσης της οικονομικής τους κατάστασης.
4. Οι εργαζόμενοι με διδακτορικό παρακινούνται περισσότερο σε σύγκριση με τους υπαλλήλους με άλλο μορφωτικό επίπεδο φοβούμενοι ότι είναι πιθανό να χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας της κρίσης ή λόγω της επιδείνωσης της οικονομικής τους κατάστασης.

5. Οι εργαζόμενοι με δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια εκπαίδευση παρακίνουνται περισσότερο σε σύγκριση με τους υπαλλήλους με άλλο μορφωτικό επίπεδο φοβούμενοι ότι είναι πιθανό να χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας της κρίσης ή λόγω της επιδείνωσης της οικονομικής τους κατάστασης.
6. Οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 16 έως 20 χρόνια παρακίνουνται περισσότερο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους είτε φοβούμενοι ότι είναι πιθανό να χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας της κρίσης κατάστασης ή λόγω του εγκλωβισμού τους σε μία δουλειά που δεν τους ικανοποιεί. Οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 11 έως 15 χρόνια παρακίνουνται περισσότερο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους λόγω του εγκλωβισμού τους σε μία δουλειά που δεν τους ικανοποιεί.

3.3.3 Μελέτη της Σχέσης του Δείκτη Ικανοποίησης με τα Δημογραφικά Στοιχεία, το Σκορ Οικονομικής Κρίσης και το Δείκτη Παρακίνησης

Τέλος κατασκευάζουμε γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης το οποίο συνδέει το σκορ ικανοποίησης κάθε εργαζόμενου σε συνδυασμό με τα δημογραφικά στοιχεία, το δείκτη-σκορ οικονομικής κρίσης (ScoreCrisis), το δείκτη-σκορ παρακίνησης (ScoreMotivation) και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών. Από όλα τα πιθανά μοντέλα με μορφή

$$\begin{aligned}
 \text{ScoreSatisfaction} \sim & \text{Φύλο} + \text{Ηλικία} + \text{Μορφωτικό.Επίπεδο} + \text{Θέση.Εργασίας} + \\
 & \text{Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα} + \text{ScoreCrisis} + \text{ScoreMotivation} + \text{Φύλο:Ηλικία} + \\
 & \text{Φύλο:Μορφωτικό.Επίπεδο} + \text{Φύλο:Θέση.Εργασίας} + \text{Φύλο:Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα} + \\
 & \text{Ηλικία:Θέση.Εργασίας} + \text{Ηλικία:ScoreCrisis} + \text{Ηλικία:ScoreMotivation} \\
 & + \text{Μορφωτικό.Επίπεδο:Θέση.Εργασίας} \\
 & + \text{Μορφωτικό.Επίπεδο:Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα} + \text{Μορφωτικό.Επίπεδο:ScoreCrisis} + \\
 & \text{Θέση.Εργασίας:ScoreCrisis} + \text{Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα:ScoreCrisis} + \\
 & \text{Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα:ScoreMotivation}
 \end{aligned}$$

επιλέγουμε αυτό με το μικρότερο δείκτη AIC. Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές του μοντέλου με $p\text{-value} < 0.05$ παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-7.

Πίνακας 0-8: Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης βάσει των δημογραφικών δεδομένων, της οικονομικής κρίσης και την εργασιακής απόδοσης.

Μεταβλητή	Εκτίμηση	Std Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	234.22015	55.56959	4.215	0.000306
Φύλο:Άνδρας	-148.76090	34.25936	-4.342	0.000221
Φύλο:Γυναίκα	56.27245	15.30949	3.676	0.001191
Ηλικία:<30	-268.32161	74.60518	-3.597	0.001450
Ηλικία:>50	239.77120	60.78515	3.945	0.000606
Ηλικία:30-40	-285.05124	68.69075	-4.150	0.000361
Θέση Εργασίας:Διευθυντής	-316.78750	76.11041	-4.162	0.000349
Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος	-195.96836	49.87540	-3.929	0.000630
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:>20	-144.73093	35.02068	-4.133	0.000377
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15	249.00999	60.99872	4.082	0.000428
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20	-501.22157	114.8553	-4.364	0.000209
ScoreCrisis	-23.56061	5.90085	-3.993	0.000537
ScoreMotivation	9.28827	2.66033	3.491	0.001882
Φύλο:Άνδρας & Ηλικία:<30	218.53531	46.59237	4.690	9.13e-05
Φύλο:Άνδρας & Ηλικία:>50	-108.08400	25.97167	-4.162	0.000350

Φύλο:Άνδρας & Ηλικία:30-40	206.87640	46.07118	4.490	0.000152
Φύλο:Άνδρας & Θέση Εργασίας: Διευθυντής	268.48778	59.56600	4.507	0.000145
Φύλο:Άνδρας & Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος	112.41688	22.12643	5.081	3.39e-05
Φύλο:Άνδρας & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:<5	-15.56140	6.52857	-2.384	0.025406
Φύλο:Άνδρας & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:>20	162.04786	36.34821	4.458	0.000165
Φύλο:Άνδρας & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15	80.40207	23.37074	3.440	0.002135
Φύλο:Άνδρας & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20	138.39586	31.57533	4.383	0.000199
Ηλικία:>50 & Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος	-110.06307	26.47785	-4.157	0.000354
Ηλικία:30-40 & Θέση Εργασίας Προϊστάμενος	-121.61214	22.97795	-5.293	1.98e-05
Ηλικία:<30 & ScoreCrisis	25.70975	6.11897	4.202	0.000316
Ηλικία:>50&ScoreCrisis	20.66206	5.08401	4.064	0.000448
Ηλικία:30-40 & ScoreCrisis	24.93508	5.85922	4.256	0.000276

Ηλικία:<30:ScoreMotivation	-9.58070	2.77825	-3.448	0.002092
Ηλικία:>50 & ScoreMotivation	-16.47146	3.88352	-4.241	0.000286
Ηλικία:30-40 & ScoreMotivation	-8.61488	2.67630	-3.219	0.003668
Μορφωτικό Επίπεδο:Μεταπτυχιακό & Θέση Εργασίας: Διευθυντής	21.20355	8.72455	2.430	0.022931
Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15	91.76279	22.89156	4.009	0.000516
Μορφωτικό Επίπεδο:Τριτοβάθμια Εκπαίδευση & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 11-15	28.30177	12.69939	2.229	0.035466
Μορφωτικό Επίπεδο: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 16-20	57.88998	17.57598	3.294	0.003059
Μορφωτικό Επίπεδο: Μεταπτυχιακό & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: 16-20	-23.34964	7.78454	-2.999	0.006213

Θέση Εργασίας: Διευθυντής & ScoreCrisis	8.50889	3.72534	2.284	0.031510
Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος & ScoreCrisis	12.03421	3.17728	3.788	0.000900
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15 & ScoreCrisis	7.46004	2.71016	2.753	0.011081
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:16-20 & ScoreCrisis	23.86138	5.68706	4.196	0.000321
Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα:11-15 & ScoreMotivation	-19.94864	5.31783	-3.751	0.000985
Residual standard error: 4.118 on 24 degrees of freedom Multiple R-squared: 0.8652, F-statistic: 2.801 on 55 and 24 DF, p-value: 0.003636				

Το μοντέλο αυτό κρίνεται ικανοποιητικό καθώς ο δείκτης R-squared είναι σχετικά μεγάλος Multiple R-squared: 0.8652, ενώ το τεστ υπόθεσης (hypothesis test) με υπόθεση H_0 όλοι οι συντελεστές των μεταβλητών να είναι μηδενικές έχουν χαμηλό p-value=0.003636. Βάσει του μοντέλου αυτού και του Πίνακα 3-6, αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

1. Για εργαζόμενους με ηλικία μικρότερη των 40 χρόνων, όσο μεγαλώνει ο δείκτης οικονομικής κρίσης και συνεπώς μειώνεται η επιροή της οικονομικής κρίσης, αυξάνεται ο δείκτης ικανοποίησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων της τράπεζας με τα ίδια δημογραφικά χαρακτηριστικά και τον ίδιο δείκτη παρακίνησης. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους με ηλικία μεγαλύτερη των 40 χρόνων.

2. Για τους εργαζόμενους με ηλικία από 30 έως 50, όσο αυξάνεται ο δείκτης παρακίνησης αυξάνεται και η απόδοση των εργαζομένων με τα ίδια δημογραφικά χαρακτηριστικά και το ίδιο σκορ οικονομικής κρίσης. Το αντίθετο ισχύει για τους εργαζόμενους ηλικίας μικρότερη των 30 ή μεγαλύτερη των 50.
3. Για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως θέσης εργασίας, όσο μεγαλώνει ο δείκτης οικονομικής κρίσης, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς η θέση εργασίας σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση δεν οδηγεί σε ασφαλές συμπέρασμα για την εργασιακή ικανοποίηση.
4. Για τους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 16 έως 20 χρόνια, όσο μεγαλώνει ο δείκτης οικονομικής κρίσης και συνεπώς μειώνεται η επιροή της οικονομικής κρίσης, αυξάνεται ο δείκτης ικανοποίησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων της τράπεζας με τα ίδια δημογραφικά χαρακτηριστικά και τον ίδιο δείκτη παρακίνησης. Το αντίθετο συμβαίνει με τους υπαλλήλους με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα λιγότερα από 15 χρόνια ή μεγαλύτερο από 20.
5. Για τους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 11 έως 15 χρόνια, όσο μεγαλώνει ο δείκτης παρακίνησης, τόσο μειώνεται ο δείκτης ικανοποίησης των εργαζομένων με τα ίδια δημογραφικά στοιχεία και τον ίδιο δείκτη οικονομικής κρίσης. Το αντίθετο ισχύει για τους εργαζόμενους με λιγότερα από 10 έτη ή περισσότερα από 16 έτη προϋπηρεσίας.
6. Οι ακόλουθες δημογραφικές ομάδες εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένες εργασιακά
 - Φύλο: Άνδρας
 - Ηλικία: <40
 - Θέση Εργασίας: Διευθυντής
 - Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος
 - Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: >16
 - Φύλο: Άνδρας & Ηλικία: >50
 - Φύλο: Άνδρας & Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα: <5
 - Ηλικία: >50 & Θέση Εργασίας: Προϊστάμενος

- Ηλικία:30-40 & Θέση Εργασίας Προϊστάμενος

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Αποτελεσμάτων Στατιστικής Έρευνας – Τελικά Συμπεράσματα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην παρακίνηση και την απόδοση των υπαλλήλων της τράπεζας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της μεθόδου συμπλήρωσης ερωτηματολογίου αναρτημένο στη διαδικτυακή διεύθυνση [Ανθρώπινο Δυναμικό και](#)

Οικονομική Κρίση στον τραπεζικό κλάδο. Το πλήθος των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν είναι μικρό αναλογικά με τον αριθμό υπαλλήλων της τράπεζας. Ωστόσο η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου βάσει του δείκτη Cronbach α θεωρείται ικανοποιητική και συνεπώς οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Βάσει των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και των μοντέλων που κατασκευάστηκαν, η οικονομική κρίση συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της τράπεζας. Για τους εργαζόμενους με ηλικία μικρότερη των 40 χρόνων ή με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια, ο δείκτης οικονομικής κρίσης μειώνεται γεγονός που καταδεικνύει ότι επηρεάζονται περισσότερο από την οικονομική κρίση. Επίσης για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους, όσο μειώνεται ο δείκτης οικονομικής κρίσης και συνεπώς αυξάνεται η επιροή, μειώνεται και η ικανοποίησή τους. Το αντίθετο φαινόμενο παρατηρείται για τους υπαλλήλους γυναίκες ή άνδρες ηλικίας έως 40 χρόνων ή άνδρες με προϋπηρεσία στην τράπεζα περισσότερο από 20 χρόνια, ή προϊστάμενους με μεταπτυχιακό ή προϊστάμενους με προϋπηρεσία στην τράπεζα μεταξύ 11 και 15 χρόνων. Συγκεκριμένα ο δείκτης οικονομικής κρίσης αυξάνεται και σε αναλογία αυξάνεται και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Σχετικά με τη σχέση εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας, όταν αυξάνεται ο δείκτης παρακίνησης και ο εργαζόμενος έχει έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 11 έως 15 χρόνια ή ηλικία μικρότερη των 30 χρόνων ή μεγαλύτερη των 50 χρόνων, ο δείκτης ικανοποίησης μειώνεται. Συνεπώς για τις συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες, είτε οι ενέργειες παρακίνησης έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα από το αναμενόμενο ή οι προτεινόμενες ενέργειες (αύξηση αποδοχών, εξέλιξη ως άνθρωπος, επίτευξη σεβασμού προϊσταμένων-συναδέλφων, απώλειας δουλειάς) δεν είναι αρκετές για να αυξήσουν την ικανοποίηση. Αντίθετα, για τους εργαζόμενους με λιγότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας ή περισσότερα από 16 έτη ή με ηλικία μικρότερη των 30 ή μεγαλύτερη των 50, αύξηση της εργασιακής παρακίνησης ισοδυναμεί με αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης οι εργαζόμενοι με διδακτορικό τίτλο σπουδών εμφανίζονται μάλλον δυσαρεστημένοι ως προς τις συνθήκες εργασίας τους. Συγκεκριμένα πιστεύουν κατά μέσο όρο ότι ο προϊστάμενός τους δεν δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα των υφισταμένων τους και νιώθουν λιγότερη ευχαρίστηση με το αντικείμενο εργασίας τους. Επιπλέον, θεωρούν

περισσότερο κατά μέσο όρο ότι υπάρχουν αντιδικίες/συγκρούσεις και έλλειψη επικοινωνίας στη δουλειά τους, ενώ κάποιες φορές βρίσκουν τη δουλειά τους ανούσια.

4.1 Προτάσεις για τη Διοίκηση της Τράπεζας

Τα αποτελέσματα που εξάγονται από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση της τράπεζας με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των υπαλλήλων της και την προστασία τους από την οικονομική κρίση. Οι κυριότερες κατευθυντήριες γραμμές συνοψίζονται στις ακόλουθες προτάσεις.

Καθώς οι τραπεζικοί υπάλληλοι με ηλικία μικρότερη των 40 χρόνων εμφανίζονται περισσότερο επηρεασμένοι από την οικονομική κρίση, θα πρέπει να ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία τους και την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αντίστοιχα μέτρα θα πρέπει να ληφθούν και για τους υπαλλήλους που έχουν λάβει μόνο δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Για τους τραπεζικούς υπαλλήλους με δευτεροβάθμια εκπαίδευση, θα πρέπει να αναθεωρηθούν τα κριτήρια παρακίνησης καθώς κατά μέσο όρο δουλεύουν αποτελεσματικά φοβούμενοι μην χάσουν τη δουλειά τους. Για παράδειγμα, η διαρκής επιμόρφωσή τους σε θέματα τραπεζικής ή η αναβάθμιση των αρμοδιοτήτων τους μπορεί να μειώσει το φόβο απώλειας της δουλειάς τους και να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη εργασία τους.

Αντίστοιχα κριτήρια παρακίνησης πρέπει να αναζητηθούν και για τους εργαζόμενους με ηλικία μικρότερη των 30 ή μεγαλύτερη των 50, καθώς τα υπάρχοντα κριτήρια δεν εμφανίζονται ικανά να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίησή τους. Καμπή ως προς τη σχέση παρακίνησης και ικανοποίησης παρουσιάζουν επίσης οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα από 11 έως 15 χρόνια. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι αποτελούν ίσως το βασικό ιστό των τραπεζικών στελεχών. Συνεπώς η διοίκηση της τράπεζας θα πρέπει να τους παρέχει περισσότερα κίνητρα και να αυξήσει την αποδοτικότητά τους.

Η καλύτερη αξιοποίηση και διαχείριση των ειδικών επιστημόνων με διδακτορικό τίτλο σπουδών θα πρέπει επίσης να αποτελέσει στόχο της διοίκησης. Καθώς οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι εμφανίζονται μάλλον δυσαρεστημένοι με το αντικείμενο εργασίας τους, η ανάθεση νέων καθηκόντων συνυφασμένων με νέες τεχνολογίες, όπως διαχείριση μεγάλων

δεδομένων για ανίχνευση απάτης (fraud detection), και η δημιουργία μιας βασικής επιστημονικής ομάδας (core science team) μπορεί να αυξήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία για τον εκσυγχρονισμό της τράπεζας.

4.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε εργαζομένους άλλων τραπεζών έτσι ώστε να υπάρχει μία γενικευμένη ανάλυση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στους υπαλλήλους του τραπεζικού τομέα. Η αύξηση του δείγματος θα οδηγήσει επίσης στη διατύπωση ασφαλέστερων συμπερασμάτων από στατιστική άποψη.

Επιπλέον των γραμμικών μοντέλων παλινδρόμησης, αξία έχει η εφαρμογή άλλων μεθόδων μοντελοποίησης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και την παρακίνηση, καθώς και της σχέσης μεταξύ των, όπως τα δέντρα παλινδρόμησης και ταξινόμησης τα οποία αίρουν τους γραμμικούς περιορισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alshallah, S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? *Radiology Management*, 26(2), 47-51.
- Ashton, D., Hooper, T., & Scapens, R. W. (1995). *Issues in Management Accounting* (2nd edition εκδ.). Financial Times, Prentice Hall.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (1997). *Management Accounting* (2nd Edition εκδ.). Prentice Hall.
- Baron, R. (1991). Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(No 1), pp. 1-8.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd Edition εκδ.). Irwin McGraw-Hill.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Calomiris, C. W. (2011). Αίτια της κρίσης στην αγορά ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου. (N. Β. Καραμούζης, & Γ. Α. Χαρδούβελης, Επιμ.) Άρθρο Α.1 Από την διεθνη κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: τι μας επιφυλάσσει το μέλλον;
- Chang, R., Wunn, K. T., & Tseng, Y. C. (2003). A Study Of The Relationships Between Career Orientation, Achievement Motivation, Job Satisfaction, And Intention To Stay For Auditors: Using Big CPA Firms As An Example. *Journal Of Business And Economics Research*, 1(4), 117-128.
- Ferrie, J. A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (2002). Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: the Whitehall II study. *J Epidemiol Community Health*, 56, 450-454. Ανάκτηση από <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1732160/pdf/v056p00450.pdf>
- Fisher, S. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*(26), 3-30.
- Greenberg, J., & Baron, A. (2000). *Behavior in organizations* (7th εκδ.). N.J.: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management* (3rd edition εκδ.). New York: Palgrave Macmillan.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Huczynsk , A. (1996). *Influencing within organizations* (1st edition εκδ.). (P. Hall, Επιμ.) Great Britain.
- Iordache, L., & Criveanu, R. (2010). *New Motivation Approaches During the Crisis*. University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration.
- Jahonda, M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis* (1η εκδ.). Cambridge University Press.
- Jones, L., & Page, D. (1987). Theories of motivation. *Education + Training*, 29(3), σσ. 12-16.
- Kaila, H. L. (2006). *Organizational Psychology*. Delhi: Kalpaz.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd edition εκδ.). Prentice Hall.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Liu, B. C., & Tang, T. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Perfomance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction* . Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology Rand McNally.
- Mehri, M., Iqbal, M. J., Hekmat, R. K., & Ishaq, H. M. (2011). Impact of Global Financial Crisis on Job Security and Job Motivation of Employees in Banking Sector in Iran. *2nd International Conference on Business and Economic Research Proceedings*, (σσ. 1381-1390).
- Miner, G. (2005). *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdate III, The Dryden Press, Harvard University.
- Mishkin, S. F. (1992). Anatomy of a financial crisis. *Journal of evolutionary economics*, Vol. 2, 115-130.

Montana, P., & Charnov, B. (2000). Μάνατζμεντ, Κλασσική Θεωρία Μάνατζμεντ, Δομές Οργανισμών, Μάνατζμεντ προσωπικού, Δυναμική ομάδων εργασίας και πολλά άλλα. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mooney, L. (2015). Links Between Motivation & Job Satisfaction. Ανάκτηση Μάρτιος 12, 2015, από Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/links-between-motivation-job-satisfaction-13267.html>

Mumford, E. (1991, March 3). Job Satisfaction: A method of Analysis. *Personnel Review*, σσ. 11-19.

Robbins, P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (9th εκδ.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2000). *Essential of Organizational Behavior* (Sixth Edition εκδ.). Prentice Hall.

Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.

Scott, D., McMullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement. *WorldatWork*.

Sharpe, W. F. (1963). A Simplified Model for Portfolio Analysis. *Management Science*, 9(2), 277-293.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications .

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Steiber, N. (2013). *Economic Downturn and Work Motivation*, Στο D. Gallie, *Economic Crisis, Quality of Work, and Social Integration. The European Experience*. Oxford University Press.

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.

- Van Gyes, G., & Szekér, L. (2013). Impact of the crisis on working conditions in Europe . European Observatory of Working Life .
- Vergiliel Tüz, M. (2004). Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar (Crisis Management). Istanbul: Alfa.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Warr , P. (2005). Work, well being and mental Health. (K. K. Barling J., Επιμ.) Handbook of Work Stress.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22(120).
- Westover, J. H. (2011). Examining Job Satisfaction: Causes Outcomes and Comparative Differences. Illinois: Common Ground Publishing LLC.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργάνωση, Ψυχολογία και Συμπεριφορά (1η έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Rosilli.
- Θεοδωράτος, Ε. (2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση (3η έκδοση εκδ.). Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο (6η εκδ.). Ελληνικά Γράμματα.
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση - Εξουσία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μπασιούρη, Φ. (2008). Η υποκίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού σε Δημόσιο και στο Ιδιωτικό Νοσοκομείο. Επιθεώρηση Υγείας, 19(114), σσ. 23-26.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ (1η εκδ. εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (1η έκδοση εκδ.). Αθήνα: Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Δίοικηση Ανθρώπινων Πόρων. Μπένου.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Α΄ Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τούντας, Γ. (2004). Κοινωνία και Υγεία. Αθήνα: Εκδ. Οδυσσέας / Νέα Υγεία.

Χαρδούβελης, Γ. Α. (2009). Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας. Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007 - 2009 τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, 4(8), 19-43.

Χαρδούβελης, Γ. Α. (2011). Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντοδράσεις, προοπτική. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (1η έκδοση εκδ.). Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ανθρώπινο Δυναμικό και Οικονομική Κρίση στον τραπεζικό κλάδο

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με τίτλο "Ανθρώπινο Δυναμικό και Οικονομική Κρίση: η περίπτωση του τραπεζικού τομέα", στα πλαίσια του μεταπτυχιακού της Διοίκησης των Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία

- <30
- 30-40
- 40-50
- >50

Μορφωτικό Επίπεδο

- Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Θέση Εργασίας

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

Έτη προϋπηρεσίας στην Τράπεζα

- <5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- >20

Επιρροή Οικονομικής Κρίσης

Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις:

Έχω επηρεαστεί αρκετά ψυχολογικά από την οικονομική κρίση.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Νιώθω φόβο ότι είναι πιθανό να χάσω τη δουλειά μου εξαιτίας της κρίσης.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Η οικονομική μου κατάσταση έχει χειροτερέψει, σε σχέση με πέρυσι.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Αισθάνομαι εγκλωβισμένος σε μια δουλειά που δεν με ικανοποιεί.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Παρακίνηση εργαζομένων

Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις:

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να αυξήσω τις αποδοχές μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να εξελιχθώ ως άνθρωπος.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να κερδίσω το σεβασμό των προϊσταμένων μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να κερδίσω το σεβασμό των συναδέλφων μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να προαχθώ σε ανώτερη θέση.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Θέλω να δουλεύω αποτελεσματικά για να μην χάσω τη δουλειά μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Ικανοποίηση εργαζομένων

Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις:

Πληρώνομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Οι δυνατότητες προαγωγής είναι πολύ λίγες.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις παροχές (πέραν του μισθού) που λαμβάνω.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Υπάρχουν πολλοί κανόνες ή διαδικασίες που δυσκολεύουν/μπλοκάρουν τη δουλειά μου και συνεπώς αυξάνουν τον όγκο εργασίας.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Συμπαθώ τους συναδέλφους μου και περνάω καλά μαζί τους.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι ανούσια.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Υπάρχει καλή επικοινωνία στη δουλειά μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος απέναντί μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Νιώθω ότι η εργασία μου δεν εκτιμάται.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Νιώθω ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Νιώθω ευχαρίστηση με το αντικείμενο εργασίας μου.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Οι στόχοι της υπηρεσίας μου και τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν μου είναι ξεκάθαροι.

- Διαφωνώ έντονα

- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Αισθάνομαι ότι οι αποδοχές μου δεν είναι ικανοποιητικές.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

Ο προϊστάμενος μου δεν δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα των υφισταμένων του.

- Διαφωνώ έντονα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ έντονα

ΚΩΔΙΚΑΣ R

```
Sys.setlocale(category = "LC_ALL", locale = "Greek")
library(psych)
data <- read.csv("Greek Crisis in Bank Personnel Survey.csv", encoding = 'UTF-8')
#Scoring
ReassignLevelPositive <- function(i) {
  if (i == "Διαφωνώ έντονα") {
    newLevel <- 1;
  }
  else if (i == "Διαφωνώ") {
    newLevel <- 2;
  }
  else if (i == "Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ" || i == "") {
    newLevel <- 3;
  }
  else if (i == "Συμφωνώ") {
    newLevel <- 4;
  }
  else if (i == "Συμφωνώ έντονα") {
    newLevel <- 5;
  }
  return(newLevel);
}
ReassignLevelNegative <- function(i) {
  if (i == "Διαφωνώ έντονα") {
    newLevel <- 5;
  }
  else if (i == "Διαφωνώ") {
    newLevel <- 4;
  }
  else if (i == "Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ" || i == "") {
    newLevel <- 3;
  }
  else if (i == "Συμφωνώ") {
    newLevel <- 2;
  }
  else if (i == "Συμφωνώ έντονα") {
```

```

        newLevel <- 1;
    }
    return(newLevel);
}
newLevelsPositive <- function(oldLevels) {
    return(unlist(lapply(oldLevels, ReassignLevelPositive)));
}

newLevelsNegative <- function(oldLevels) {
    return(unlist(lapply(oldLevels, ReassignLevelNegative)));
}

scoredData <- data[, c(seq(1, 32), 34)];
ccc <- colnames(scoredData)
ccc[31] <- "Οι στόχοι της υπηρεσίας μου και τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δεν μου είναι
ξεκάθαροι.";
ccc[26] <- "Υπάρχουν αντιδικίες/συγκρούσεις και έλλειψη επικοινωνίας στη δουλειά μου.";
ccc[23] <- "Υπάρχουν πολλοί κανόνες ή διαδικασίες που δυσκολεύουν/μπλοκάρουν τη δουλειά μου
και συνεπώς αυξάνουν τον όγκο εργασίας.";
ccc[19] <- "Οι δυνατότητες προαγωγής που μου δίδονται είναι πολύ λίγες.";
colnames(scoredData) <- ccc;

#classification of questions
demographic <- c(2, 3, 4, 5, 6)
EconomicCrisis <- c(7, 8, 9, 10, 11);
Motivation <- c(12, 13, 14, 15, 16, 17);
Satisfaction <- c(18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33);
NegativeScoring <- c(7, 8, 9, 10, 11, 19, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33);
PositiveScoring <- c(12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 30)

for (i in NegativeScoring) {
    levels(scoredData[, i]) <- newLevelsNegative(levels(scoredData[, i]));
}
for (i in PositiveScoring) {
    levels(scoredData[, i]) <- newLevelsPositive(levels(scoredData[, i]));
}
for (i in c(seq(7, 33))) {
    scoredData[, i] <- as.numeric(as.character(scoredData[, i]));
}

```

```

pthresh <- 0.05
sexFemale <- scoredData[scoredData$Φύλο == 'Γυναίκα',][, seq(7, 33)];
sexMale <- scoredData[scoredData$Φύλο == 'Ανδρας',][, seq(7, 33)];
T1 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(sexFemale[, i], sexMale[, i]) })
q1 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T1[[i]]$p.value }) < pthresh)

ageCategory1 <- scoredData[scoredData$Ηλικία == '<30',][, seq(7, 33)];
againstAgeCategory1 <- scoredData[scoredData$Ηλικία != '<30',][, seq(7, 33)];
T2 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ageCategory1[, i], againstAgeCategory1[, i]) })
q2 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T2[[i]]$p.value }) < pthresh)

ageCategory2 <- scoredData[scoredData$Ηλικία == '30-40',][, seq(7, 33)];
againstAgeCategory2 <- scoredData[scoredData$Ηλικία != '30-40',][, seq(7, 33)];
T3 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ageCategory2[, i], againstAgeCategory2[, i]) })
q3 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T3[[i]]$p.value }) < pthresh)

ageCategory3 <- scoredData[scoredData$Ηλικία == '40-50',][, seq(7, 33)];
againstAgeCategory3 <- scoredData[scoredData$Ηλικία != '40-50',][, seq(7, 33)];
T4 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ageCategory3[, i], againstAgeCategory3[, i]) })
q4 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T4[[i]]$p.value }) < pthresh)

ageCategory4 <- scoredData[scoredData$Ηλικία == '>50',][, seq(7, 33)];
againstAgeCategory4 <- scoredData[scoredData$Ηλικία != '>50',][, seq(7, 33)];
T5 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ageCategory4[, i], againstAgeCategory4[, i]) })
q5 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T5[[i]]$p.value }) < pthresh)

# educationCategory1<-scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο=='Πρωτοβάθμια
Εκπαίδευση'],seq(7,33)];
# againsteducationCategory1<-scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο!='Πρωτοβάθμια
Εκπαίδευση'],seq(7,33)];
# T6<-lapply(seq(1,27),function(i){t.test(educationCategory1[,i],againstAgeCategory1[,i])})
# q6<-which(lapply(seq(1,27),function(i){T6[[i]]$p.value})<pthresh)

educationCategory2 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο == 'Δευτεροβάθμια
Εκπαίδευση',][, seq(7, 33)];
againsteducationCategory2 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο != 'Δευτεροβάθμια
Εκπαίδευση',][, seq(7, 33)];
T7 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(educationCategory2[, i], againstAgeCategory2[, i]) })

```

```
q7 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T7[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
educationCategory3 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο == 'Τριτοβάθμια Εκπαίδευση'],  
seq(7, 33)];
```

```
againsteducationCategory3 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο != 'Τριτοβάθμια  
Εκπαίδευση'], seq(7, 33)];
```

```
T8 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(educationCategory3[, i], againsteducationCategory3[, i]) })
```

```
q8 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T8[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
educationCategory4 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο == 'Μεταπτυχιακό'], seq(7,  
33)];
```

```
againsteducationCategory4 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο != 'Μεταπτυχιακό'],  
seq(7, 33)];
```

```
T9 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(educationCategory4[, i], againsteducationCategory4[, i]) })
```

```
q9 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T9[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
educationCategory5 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο == 'Διδακτορικό'], seq(7, 33)];
```

```
againsteducationCategory5 <- scoredData[scoredData$Μορφωτικό.Επίπεδο != 'Διδακτορικό'], seq(7,  
33)];
```

```
T10 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(educationCategory5[, i], againsteducationCategory5[, i]) })
```

```
q10 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T10[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
workPositionCategory1 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας == 'Υπάλληλος'], seq(7, 33)];
```

```
againstworkPositionCategory1 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας != 'Υπάλληλος'], seq(7,  
33)];
```

```
T11 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(workPositionCategory1[, i],  
againstworkPositionCategory1[, i]) })
```

```
q11 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T11[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
workPositionCategory2 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας == 'Προϊστάμενος'], seq(7, 33)];
```

```
againstworkPositionCategory2 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας != 'Προϊστάμενος'], seq(7,  
33)];
```

```
T12 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(workPositionCategory2[, i],  
againstworkPositionCategory2[, i]) })
```

```
q12 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T12[[i]]$p.value }) < pthresh)
```

```
workPositionCategory3 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας == 'Διευθυντής'], seq(7, 33)];
```

```
againstworkPositionCategory3 <- scoredData[scoredData$Θέση.Εργασίας != 'Διευθυντής'], seq(7,  
33)];
```

```
T13 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(workPositionCategory3[, i],  
againstworkPositionCategory3[, i]) })
```

```

q13 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T13[[i]]$p.value }) < pthresh)

ExperienceCategory1 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα == '<5',], seq(7,
33)];
againstExperienceCategory1 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα != '<5',],
seq(7, 33)];
T14 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ExperienceCategory1[, i], againstExperienceCategory1[, i])
})
q14 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T14[[i]]$p.value }) < pthresh)

ExperienceCategory2 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα == '5-10',], seq(7,
33)];
againstExperienceCategory2 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα != '5-10',],
seq(7, 33)];
T15 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ExperienceCategory2[, i], againstExperienceCategory2[, i])
})
q15 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T15[[i]]$p.value }) < pthresh)

ExperienceCategory3 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα == '11-15',], seq(7,
33)];
againstExperienceCategory3 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα != '11-15',],
seq(7, 33)];
T16 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ExperienceCategory3[, i], againstExperienceCategory3[, i])
})
q16 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T16[[i]]$p.value }) < pthresh)

ExperienceCategory4 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα == '16-20',], seq(7,
33)];
againstExperienceCategory4 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα != '16-20',],
seq(7, 33)];
T17 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ExperienceCategory4[, i], againstExperienceCategory4[, i])
})
q17 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T17[[i]]$p.value }) < pthresh)

ExperienceCategory5 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα == '>20',], seq(7,
33)];
againstExperienceCategory5 <- scoredData[scoredData$Έτη.προϋπηρεσίας.στην.Τράπεζα != '>20',],
seq(7, 33)];
T18 <- lapply(seq(1, 27), function(i) { t.test(ExperienceCategory5[, i], againstExperienceCategory5[, i])
})
q18 <- which(lapply(seq(1, 27), function(i) { T18[[i]]$p.value }) < pthresh)

```

```
inside <- function(i) { c(i %in% q1, i %in% q2, i %in% q3, i %in% q4, i %in% q5, FALSE, i %in% q7, i
%in% q8, i %in% q9, i %in% q10, i %in% q11, i %in% q12, i %in% q13, i %in% q14, i %in% q15, i
%in% q16, i %in% q17, i %in% q18) }
```

study of economic crisis with respect to demographic data

```
augmentedScoredData <- scoredData[, c(demographic, EconomicCrisis)]
augmentedScoredData$ScoreCrisis <- rowSums(scoredData[, EconomicCrisis]);
model1 <- lm(ScoreCrisis ~ . * ., data = augmentedScoredData);
slm1 <- step(model1);
```

study of motivation with respect to economic crisis

```
augmentedScoredData <- scoredData[, c(demographic, EconomicCrisis)]
augmentedScoredData$ScoreMotivation <- rowSums(scoredData[, Motivation]);
model2 <- lm(ScoreMotivation ~ . * ., data = augmentedScoredData);
slm2 <- step(model2);
```

#study of satisfaction with respect to motivation and economic crisis

```
augmentedScoredData <- scoredData[, c(demographic, EconomicCrisis)]
augmentedScoredData$ScoreCrisis <- rowSums(scoredData[, EconomicCrisis]);
augmentedScoredData$ScoreMotivation <- rowSums(scoredData[, Motivation]);
augmentedScoredData$ScoreSatisfaction <- rowSums(scoredData[, Satisfaction]);
model3 <- lm(ScoreSatisfaction ~ . * ., data = augmentedScoredData);
slm3 <- step(model3);
```